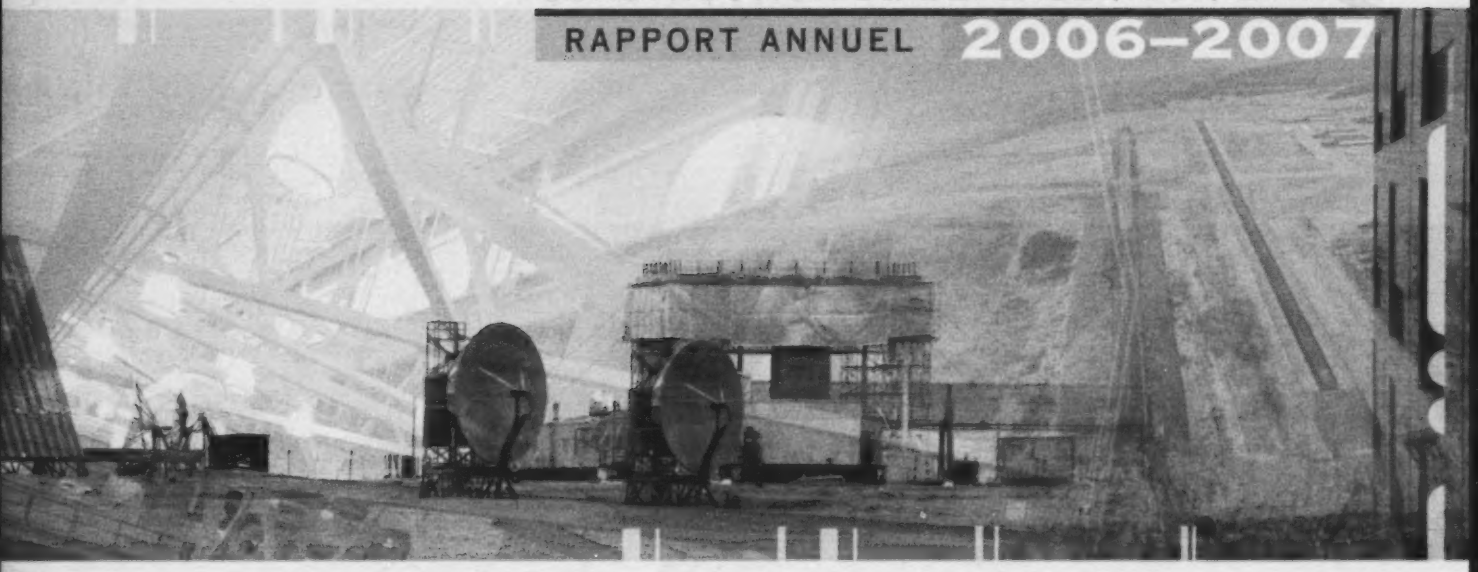
CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

RAPPORT ANNUEL 2006–2007



Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE – RAPPORT ANNUEL 2006–2007

Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État ayant pour mandat de fournir des services de passation et de gestion de marchés de construction ainsi que des services connexes liés à l'infrastructure pour appuyer la défense du Canada.

Le principal bénéficiaire des services de CDC est le ministère de la Défense nationale (MDN).

LA SOCIÉTÉ OFFRE NOTAMMENT LES SERVICES SUIVANTS :

- Passation de marchés
- Gestion de marchés
- Services environnementaux
- Soutien à la gestion de projets et de programmes
- Service de soutien à l'infrastructure

BUREAU PRINCIPAL

Construction de Défense Canada
Édifice Constitution Square
350, rue Albert, 19e étage
Ottawa (ON) K1A 0K3

RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Construction de Défense Canada
3, rue Spectacle Lake, bureau 230
Dartmouth (N.-É.) B3B 1W8

RÉGION DU QUÉBEC

Construction de Défense Canada
(Village olympique – Pyramide ouest)
5199, rue Sherbrooke, bureau 2700
Montréal (QC) H1T 3X2

RÉGION DE L'ONTARIO

Construction de Défense Canada
Édifice Howard Maitland
780, rue Midpark, bureau 205
Kingston (ON) K7M 7B6

RÉGION DE L'OUEST

Construction de Défense Canada
210-13220 St. Albert Trail, bureau 210
Edmonton (AB) T5L 4W1

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

www.cdc-dcc.gc.ca

La couverture du présent rapport est imprimée sur du papier certifié par le Forest Stewardship Council composé de 30 % de fibres recyclées après consommation.

Les pages intérieures sont imprimées sur du papier recyclé certifié écologique, composé de 30 % de fibres recyclées après consommation et de 70 % de fibres vierges sans chlore atomique.

MISSION

La mission de Construction de Défense Canada (CDC) consiste essentiellement à fournir des services de passation et de gestion de marchés, ainsi que des services connexes de qualité supérieure, efficients et en temps opportun, en appui au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC) dans le développement et la gestion à long terme de l'infrastructure liée aux installations. CDC apporte ensuite son soutien à la livraison en temps opportun de projets et d'approvisionnements définis à d'autres ministères et organismes gouvernementaux, et ce, conformément à son mandat.

VISION

Construction de Défense Canada souhaite devenir le chef de file de la prestation de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, ainsi que favoriser le perfectionnement de ses employés et apporter une contribution significative à son industrie.

VALEURS

DÉVOUEMENT

CDC se consacre à répondre aux besoins du ministère de la Défense nationale en matière d'infrastructures et d'environnement. Depuis plus d'un demi siècle, les employés de CDC s'acquittent de cette mission de façon fiable et diligente.

ÉQUITÉ

CDC traite son client, ses partenaires contractuels et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des intérêts communs de toutes les parties.

COMPÉTENCE

CDC a créé un milieu de travail dynamique où les compétences, l'expérience et l'expertise des employés sont centrées sur l'élaboration de solutions innovatrices adaptées aux besoins du client.

PRINCIPES DIRECTEURS

À titre de société d'État, CDC vise l'exécution des principes directeurs ci-après en ce qui a trait à la gouvernance et au leadership, à la prestation de services, aux relations avec les intervenants, de même qu'aux services de gestion et de soutien.

1) Assurer le succès de CDC au moyen du leadership fort et éthique dont dispose la Société;
2) Être une organisation qui entretient des relations industrielles, organisationnelles et contractuelles de façon éthique, équitable et professionnelle;
3) Répondre aux exigences des clients par le biais de l'offre de services à valeur ajoutée, qui sont de grandes qualités, efficaces et offerts en temps opportun afin d'appuyer les projets de défense;
4) Soutenir la prestation de services grâce à des ressources humaines, à des processus et à des systèmes financiers et administratifs solides.

Une grue met en place la toiture d'un nouveau réservoir d'eau à la 12e Escadre Shearwater, en octobre 2006. Le réservoir faisait partie d'un projet d'une valeur de 10,3 millions de dollars visant l'amélioration des services municipaux de la base. Ce projet comprenait également l'amélioration de la conduite d'eau maîtresse, de l'égout collecteur, des réseaux de communication et des conduites secondaires de l'édifice, de même que la construction de nouveaux trottoirs et la réfection de l'asphalte. CDC s'est occupée des appels d'offres et de la gestion de construction pour le projet.

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada
DCC·CDC

Conseil d'administration
Board of Directors

Le 29 juin 2007

L'honorable Michael M. Fortier, C.P.
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Le Sénat du Canada
Ottawa (Canada)
K1A 0A6

Monsieur le ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter, au nom du conseil d'administration, le rapport annuel de Construction de Défense (1951) Limitée pour l'exercice se terminant le 31 mars 2007. La présentation de ce rapport vise à remplir les obligations du conseil concernant la régie de la Société et celles prévues à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques.*

La mission de la Société consiste à aider le ministère de la Défense nationale à répondre à ses besoins en matière d'opérations, de construction et de gestion d'installations, ainsi qu'à apporter son soutien à la livraison en temps opportun de projets de défense et de passation de marchés aux autres ministères et organismes gouvernementaux, et ce, conformément à son mandat.

À titre de société d'État, nous demeurons conscients de la nécessité de maintenir une transparence dans la conduite de nos activités. Bien que la Société soit une organisation permanente, elle cherche constamment des moyens d'améliorer et de réviser les éléments de ses procédures de gouvernance, ainsi que les façons d'améliorer le flot de communications au moyen de notre Rapport annuel à vous en tant que ministre responsable devant le Parlement et à nos nombreux intervenants.

Comme il se doit, le présent rapport comprend également les états financiers de la Société pour la période du 1er avril 2006 au 31 mars 2007 ainsi que le rapport de vérification provenant du vérificateur général du Canada qui a révisé ces états financiers.

Le Conseil d'administration et la haute direction de la Société demeurent déterminés à tirer parti des succès passés et se tiennent prêts à relever les nouveaux défis qui se présenteront.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le ministre, l'assurance de ma considération distinguée,

Président du conseil d'administration

John D. McLure

TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS DE 2006–2007 2

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 5

MESSAGE DU PRÉSIDENT 6

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ 7

CONTEXTE OPÉRATIONNEL 2006–2007 13

PRESTATION DE SERVICES 16

- Services des marchés 16
- Opérations 19
- Points saillants en matière de prestation de services 21

GOUVERNANCE 26

- Conseil d'administration de CDC 28
- Gestion des risques 29

ORGANISATION 31

- Équipe de direction 33
- Équipe de gestion 34
- Ressources humaines 35
- Prix et reconnaissance 39

COMPTE RENDU DES INITIATIVES STRATÉGIQUES 41

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION 45

- Résultats financiers 45
- Perspective d'avenir 52

ÉTATS FINANCIERS 2006–2007 55

Points saillants de 2006–2007

Répondre aux besoins de plus en plus diversifiés du client au cours d'une période d'activité intense tout en dépassant leurs attentes, voilà certaines des réussites de CDC pour 2006–2007. Grâce à la croissance continue qu'a connue l'organisation au cours des cinq dernières années en ce qui a trait à l'inventaire de ses services spécialisés, et à sa base de gestion de contrats de construction, CDC demeure une ressource sans égal pour le ministère de la Défense nationale.

Volume d'activités

DÉPENSES LIÉES AUX MARCHÉS — 468 736 000 $ (2005–2006 : 445 293 000 $)

Les dépenses liées aux marchés ont légèrement augmenté de 5 %. Cette augmentation correspond à la variation du nombre et de la taille des projets de construction et de consultation individuels d'une année à l'autre. (p. 25)

REVENUS PROVENANT DE LA RÉMUNÉRATION DES SERVICES — 47 826 000 $ (2005–2006 : 42 481 000 $)

Les revenus provenant de la rémunération des services ont augmenté de 13 % par rapport à l'an dernier, la demande pour les services de CDC ne cessant d'augmenter. Comme les taux de facturation n'ont pas changé d'une année à l'autre, cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation globale du volume d'activités, qui représente 11 % de cette progression. Le reste de l'augmentation s'explique par un ensemble de facteurs, y compris une modification des diverses ressources facturables utilisées et de certains honoraires fixes. (p. 45)

NOMBRE D'ENTREPRENEURS ET D'EXPERTS CONSEILS UTILISÉS — 1 212 (2005–2006 : 1 287)

En 2006–2007, CDC a fait affaire avec 1 212 entreprises différentes. Il s'agit là d'un autre exemple démontrant que CDC a recours à des pratiques professionnelles ouvertes et équitables, et favorise la concurrence sur le marché.

Qualité

NIVEAU DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE — 98 % (2005–2006 : 98,6 %)

CDC prend très au sérieux l'amélioration continue en matière de prestation de services. Ainsi, tout au long de l'année, les représentants de CDC tiennent des réunions avec chacun de leurs groupes de clients afin de recueillir leurs commentaires en ce qui concerne le rendement général de CDC. Les évaluations portant sur la satisfaction du client sont notées sur une échelle de un à cinq. Un rapport qui obtient la note trois

En juin 2006, le personnel de CDC du bureau de chantier de Cold Lake et l'Escadron de génie construction de la 4e Escadre (Esc GC de la 4e Escadre) ont reçu une mention du commandant d'escadre pour les efforts conjoints déployés dans le cadre de l'exercice de renommée mondiale Maple Flag. Ils avaient disposé de moins de quatre mois pour préparer un camp pouvant accueillir plus de 5 000 participants dans le cadre de cet événement techniquement avancé de combat aérien simulé destiné aux Forces canadiennes et alliées.

De gauche à droite : Randy Blackwell (BP GC Ere), William Hikuto (coordonnateur des marchés, GC Ere), Meredith Suttie (BP GC Ere), Col. Greg Matte (commandant d'escadre), Adjudant chef Ed Ingelby (camp du polygone d'évaluation de Primrose Lake), et Skye Klaus (coordonnateur des marchés de CDC).

signifie que CDC a répondu aux attentes du client tandis qu'un rapport qui obtient la note quatre ou cinq signifie que CDC a surpassé les attentes du client. L'an dernier, 98 % de tous les questionnaires recueillis ont indiqué que CDC avait répondu aux attentes des clients ou les avait dépassées. Bien que le niveau de satisfaction de la clientèle soit demeuré élevé au cours des dernières années, CDC réagit rapidement afin de régler les problèmes au besoin. (p. 22)

TAUX DE RÉUSSITE DE LA PASSATION DE MARCHÉS — 94,7 % (2005–2006 : 93,6 %)

CDC reconnaît le temps et les efforts que l'industrie consacre à la préparation et à la présentation des soumissions. CDC travaille directement avec le MDN et s'assure que les projets respectent les exigences nécessaires en effectuant une sélection préliminaire de ces projets avant de lancer le processus d'appel d'offres, ce qui permet de réduire les risques d'échec d'un appel d'offres. Les prix de soumission dépassant le budget établi représentent la raison la plus fréquente qui explique que les appels d'offres ne se traduisent pas par l'adjudication d'un marché. (p. 18)

NOMBRE D'INCIDENTS ENVIRONNEMENTAUX — 0 (2005–2006 : 0)

NOMBRE D'INCIDENTS LIÉS À LA SÉCURITÉ — 3 (2005–2006 : 9)

Tous les employés ont le droit de travailler dans un environnement sécuritaire. CDC signale les incidents environnementaux qui se sont produits à la suite d'activités liées à la gestion, à la mise en application de procédures ou de politiques. Aucun incident de ce type n'a dépassé la norme établie l'an dernier. En 2006–2007, le temps perdu par les employés à la suite d'accidents en milieu de travail totalise 1 191 heures. Parmi ces heures de travail perdues, 1 160 résultent d'un incident rapporté en 2005–2006 et les heures non travaillées par cet employé ont été reportées en 2006–2007. Si l'on ne tient pas compte de ces heures, les trois incidents survenus en 2006–2007 ont entraîné la perte de 31 heures de travail. Aucun de ces incidents n'est attribuable à de la négligence sur le plan de la gestion ou de l'administration de CDC. (p. 11)

VALEURS DES RÉCLAMATIONS CONTRACTUELLES À LA FIN DE L'EXERCICE FINANCIER — 14 628 938 $ (2005–2006 : 6 031 325 $)

CDC cherche à servir d'intermédiaire objectif entre l'État et l'industrie de la construction. CDC est très bien placée pour protéger les intérêts de l'État tout en s'assurant que l'industrie reçoit un traitement équitable, et comprend les besoins et les enjeux de chaque partie. À la fin de l'exercice financier, le nombre d'actions en justice en cours se chiffrait à 15, soit une valeur de 14,6 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 8,6 millions de dollars par rapport à l'an dernier. Cette augmentation significative est attribuable à une seule réclamation de 9,1 millions de dollars (p. 24). À l'exception de ce cas, les réclamations en suspens à la fin de l'exercice s'élèvent à 5,5 millions de dollars, montant qui correspond à la tendance des cinq dernières années. CDC rapporte les réclamations contractuelles, mais la responsabilité éventuelle est assumée par le MDN.

EFFICACITÉ

TAUX D'UTILISATION — 70,6 % (2005–2006 : 72,7 %)

Une partie de la réussite de CDC est due à sa capacité à travailler de façon rentable et efficace au bénéfice de ses clients. La Société s'efforce de maintenir ses frais généraux à un niveau peu élevé et a défini un objectif de 70 % pour son taux d'utilisation. Pour gérer les risques associés à la croissance rapide de CDC et de manière à améliorer la structure de la prestation de services, des ressources ont été affectées à ces domaines en 2006–2007. Cette affectation a provoqué une légère baisse du taux d'utilisation de la Société par rapport à l'année précédente, le faisant passer à 70,6 %. Cette efficacité est toujours supérieure à l'objectif de 70 % et peut servir de point de référence positif par rapport aux entreprises du secteur privé dans l'industrie mécanique. (p. 37)

MULTIPLICATEUR DES FRAIS DE PERSONNEL DIRECT (MFPD) — 1,43 (2005–2006 : 1,53)

Ce chiffre représente le facteur par lequel les coûts de rémunération directe (y compris les prestations et les absences et congés rémunérés) de CDC sont multipliés pour déterminer les taux de facturation, ce qui permet à la Société de recouvrer tous les frais d'exploitation.

L'objectif pour cet indicateur est de 1,50 à 1,60. Pour la troisième année consécutive, les taux de facturation n'ont pas changé en 2006–2007, de manière à rendre une partie de l'excédent de fonctionnement réalisé durant l'exercice 2005–2006 au client. À son tour, cette opération a provoqué une baisse de 6 % du MFPD par rapport à l'année précédente, le faisant tomber en dessous des objectifs normaux de la Société. (p. 38)

Ressources humaines

Nombre d'employés à la fin de l'exercice financier — 543 (2005–2006 : 483)

Il est essentiel pour CDC de trouver les meilleurs employés pour effectuer le travail. La taille de l'effectif de CDC a augmenté de 12,5 % par rapport à l'année précédente, en raison de l'augmentation de la demande de service des clients. À la fin de l'exercice, CDC comptait 543 employés, comparativement à 483 à la fin de l'exercice financier 2005–2006. (p. 35)

Taux de conservation du personnel — 89 % (2005–2006 : 90,6 %)

Consécutivement à une augmentation du taux de roulement volontaire, le taux de conservation du personnel a baissé à 89 % pour l'exercice financier 2006–2007 et tombe légèrement sous l'objectif de 90 %. Cette baisse peut être attribuable à plusieurs raisons, la plus importante étant les demandes du marché accrues dans certaines régions du pays. En vue de continuer à créer un environnement de travail positif, CDC évalue les raisons qui poussent les employés à quitter la Société. (p. 36)

Transparence

Nombre de demandes d'accès à l'information —

CDC respecte la lettre et l'esprit de la *Loi sur l'accès à l'information*. En 2006–2007, la Société a traité 17 demandes d'accès à l'information. Celles-ci provenaient des médias (2), des entreprises (10), d'autres organisations (1), du grand public (4) et d'autres ministères (12). En 2005–2006, la Société a traité 17 demandes d'accès à l'information. Celles-ci provenaient des médias (1), des entreprises (4), d'autres organisations (3), du grand public (9) et d'autres ministères (24).

La mise à niveau d'une infrastructure d'une valeur de 7,6 millions de dollars à la BFC Bagotville a été achevée en novembre 2006. Un tout nouveau réseau de distribution d'eau devait être installé et 10 kilomètres de réseau routier étaient à refaire, y compris les trottoirs, le remplacement de conduites maîtresses et la normalisation de la largeur de la route. La base a été construite à la hâte au début de la Seconde Guerre mondiale. Aucune amélioration n'avait été apportée à l'ensemble depuis les années 1940.

Audrey Boivin (à gauche), coordonnatrice des marchés pour le projet chez CDC, aux côtés de Michel Gagnon, l'ingénieur civil à l'origine de ce projet.

Message du président du conseil d'administration

Je suis heureux de signaler l'excellent rendement de Construction de Défense Canada (CDC) en matière de prestation de services liés à l'architecture, au génie à la construction contractuelle et à la gestion de marchés de construction services au ministère de la Défense nationale (MDN), ainsi qu'en matière de soutien des diverses initiatives liées à la politique ayant eu des répercussions sur CDC au cours de l'an passé. L'augmentation des activités liées au service caractérise les résultats positifs de cette nouvelle année dans tous nos domaines d'activité.

Comme l'an passé, l'exercice 2006–2007 a été caractérisé par une croissance constante des services spécialisés de CDC au rythme où les Forces canadiennes (FC) ont continué à se concentrer davantage sur leurs activités militaires essentielles. J'ai le plaisir de vous annoncer que CDC a pu intensifier sa présence et contribuer au leadership du Canada en matière d'efforts internationaux en offrant du personnel de soutien spécialisé à l'Équipe canadienne de reconstruction provinciale (ERP) de Kandahar. Ces employés spécialisés ont joué un rôle important dans l'effort de reconstruction et de développement en Afghanistan. CDC a accueilli et facilement assumé ces responsabilités de soutien des opérations militaires et la Société continue à répondre à toutes demandes ultérieures liées à des services semblables.

Au cours des dernières années, plusieurs politiques ont été examinées par le gouvernement du Canada, en rapport avec les domaines de mandat et les secteurs d'activités de CDC. La Société s'engage à mettre en œuvre, rapidement et de façon proactive, tous les règlements, les directives ou les pratiques exemplaires découlant des vastes examens de la politique gouvernementale. Par conséquent, cela constitue une priorité du point de vue stratégique pour le conseil d'administration et les dirigeants de la Société.

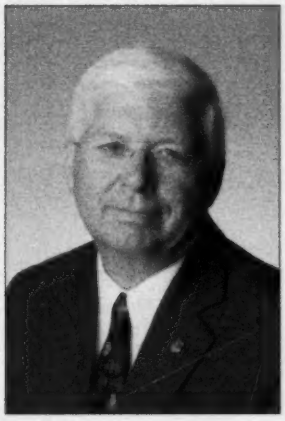
CDC est certaine que les mesures qu'elle a mises en place sont conformes aux principes de la *Loi fédérale sur l'imputabilité* (qui a obtenu la sanction royale en décembre 2006) et les respectent. CDC s'assure de la transparence et de l'imputabilité internes en appliquant les principes de saine gouvernance de la société de façon stricte. De plus, les processus de passation de marchés de CDC répondent à toutes les exigences établies conformément aux recommandations du Groupe de travail parlementaire sur la réforme de l'acquisition du gouvernement du Canada. À l'occasion, d'autres intervenants de l'industrie et du gouvernement se tournent vers CDC pour obtenir des conseils relativement aux pratiques et aux méthodes de passation de marchés.

Le conseil d'administration reste réceptif à toutes les mesures supplémentaires issues du rapport du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la gouvernance des sociétés d'État, le rapport étant intitulé *L'examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État : Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens.*

Sur une note plus personnelle, je suis très heureux d'avoir été nommé pour un nouveau mandat d'une durée d'un an en tant que président du conseil d'administration et de pouvoir poursuivre mon travail dans le but d'atteindre les objectifs définis dans le Plan d'entreprise stratégique de CDC avec mes collègues du conseil d'administration, les hauts fonctionnaires et les employés de CDC, ainsi qu'avec nos nombreux intervenants. Étant donné que nous travaillons dans le but d'atteindre nos objectifs l'année prochaine, nous gardons avant tout à l'esprit que nous sommes une organisation qui sert son client du mieux qu'elle peut, tout en protégeant les intérêts du gouvernement du Canada et des Canadiens.

John D. McLure
Le président du conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT



La période de rapport 2006–2007 représente l'une des années les plus dynamiques de l'histoire récente de CDC et je suis très heureux de pouvoir signaler plusieurs réalisations exceptionnelles, de même que des résultats positifs.

La Société continue à mettre en œuvre les programmes de construction d'immobilisations et d'entretien du ministère de la Défense nationale à l'aide de divers mécanismes de passation de marchés souples. Les demandes de soutien de gestion de projets et de services environnementaux ont augmenté de manière significative au cours de l'année, au point que les services de construction ne représentaient plus que 52 % de la demande de service. La valeur totale des services de CDC offerts au ministère de la Défense nationale (MDN) a augmenté de 13 % au cours de l'exercice précédent, ce qui représente 47,8 millions de dollars. Le nombre d'employés de CDC a augmenté du même pourcentage sur la même période pour atteindre 543. Rien n'indique que le taux de croissance de ces dernières années va changer à court ou à moyen terme.

Parmi les nouvelles possibilités offertes à CDC par le MDN, citons : la mise en place de bureaux de soutien pour la gestion conjointe du programme de munitions explosives non explosées, l'augmentation du soutien dans le théâtre des opérations des Forces canadiennes (FC) en Afghanistan par CDC, la mise en œuvre d'un nouveau processus de passation de marchés de conception-construction visant à accélérer la mise en œuvre des projets et le perfectionnement des spécialistes en gestion de l'énergie et en lutte contre les incendies.

La croissance récente de la Société a augmenté la diversité et la complexité de la gestion de ses secteurs de services. Ainsi, un nouveau système de gestion matriciel a été mis en place pour garantir la qualité et l'uniformité des services offerts à divers clients. Bien que l'augmentation du nombre d'employés et de l'effort de gestion ait provoqué une légère réduction de la productivité, calculée selon le temps d'utilisation pour un travail facturable, le MDN a continué d'être avantagée puisque, pour la troisième année consécutive, la Société n'a pas augmenté ses taux de facturation de services.

La Société a également répondu à la croissance en se forgeant une capacité de gestion des ressources humaines (RH) et des services d'information. L'an prochain, l'accent sera particulièrement mis sur les ressources humaines. En réponse à certaines parties du pays où les facteurs économiques et les conditions du marché du travail ont eu des répercussions sur le Taux de conservation du personnel de CDC. Cette mesure est légèrement tombé en dessous de l'objectif, soit de 90 % à 89 %.

Les réussites de cette année n'auraient pas été possibles sans l'engagement de mon équipe de gestion, les compétences de nos employés talentueux et la collaboration des industries de la construction, du génie et de l'architecture — qui ont tous travaillé en équipe à la réalisation des nombreux projets mis en œuvre par CDC. Ils s'attribuent tous le mérite d'exécuter des projets qui répondent aux exigences des infrastructures de défense et environnementales du Canada. CDC est fière d'être un partenaire stratégique du MDN et des FC.

Ross Nicholls, ing.
Président et premier dirigeant

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

CADRE JURIDIQUE

Construction de Défense (1951) Limitée a été créée en vertu de la *Loi sur la protection de défense*, et a été intégrée par lettres patentes délivrées conformément à la *Loi sur les compagnies* de 1934. Elle a été autorisée à poursuivre ses activités en vertu du régime de la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* de 1978. La Société est inscrite à l'Annexe III, partie I, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. De plus, CDC suit les pratiques en matière de gouvernance, de planification, de communication et de vérification déterminées à la partie X de ladite loi. La Société, aussi connue sous le nom de Construction de Défense Canada, ou CDC, rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

MANDAT ET RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

Le mandat de CDC, tel qu'énoncé dans ses lettres patentes, lui permet de fournir un large éventail de services relatifs aux installations en temps opportun, dans le cadre de projets ou de passation de marchés pour la défense. Dernièrement, ce mandat a fait l'objet d'un examen par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et a été reconduit tel quel en 2001. Le MDN et CDC ont signé un protocole d'entente (PE) déterminant les conditions de leur relation.

CDC joue un rôle dans la réalisation de plusieurs objectifs principaux en matière de politiques du gouvernement du Canada. Tout d'abord, CDC aide le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes à assurer la défense du Canada. La Société continue d'appuyer les opérations de déploiement des FC, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, qui ont lieu dans des endroits où sont mis en œuvre des projets et des programmes liés à la construction, à l'entretien et à l'environnement. De plus, la Société se charge de la gestion des installations et de la prestation de différents services professionnels spécialisés.

La Société contribue à la croissance économique à long terme du Canada, surtout en appuyant les tentatives du MDN visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, les déchets solides et dangereux ainsi que la consommation d'énergie liés à ses infrastructures.

CDC participe également à l'atteinte de l'objectif du gouvernement en matière de politiques qui consiste à créer un marché équitable et sûr, et ce, en se conformant aux accords commerciaux intérieurs et internationaux, en adoptant de bonnes pratiques en matière de passation de marchés et en garantissant une forme de concurrence en permettant à de nombreuses entreprises de participer aux possibilités d'affaires offertes par le gouvernement.

Grâce au nouveau complexe Sergent David L. Pitcher, le complexe de la défense aérienne destiné au personnel de la 22e Escadre North Bay voit enfin le jour après plus de quarante ans dans des locaux au sous sol. Ce complexe d'une superficie de 100 000 m² et d'une valeur de 22,5 millions de dollars marque également le début d'une nouvelle ère pour le personnel chargé de la surveillance et de la défense de l'espace aérien nord-américain, en vertu de l'*Accord sur la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord* (NORAD). Ce nouveau bâtiment permettra de réduire les coûts associés à l'entretien d'une installation située à 600 pieds en dessous du niveau du sol, d'augmenter le confort des employés et d'améliorer de manière significative la capacité de suivi et de surveillance.

Dernière rangée (de gauche à droite), Shawn Stirling – Bird Construction, surintendant des projets, Kevin Farrow – Bird Construction, gestionnaire de projets, Ed Rea – coordonnateur des marchés à CDC, Alan Dunn – ingénieur divisionnaire à CDC, Ryan Lawson – coordonnateur des marchés à CDC. Première rangée (de gauche à droite) : Sharon Binz – adjointe administrative, CDC North Bay, Guylaine Sullivan – adjointe administrative, CDC North Bay, Randy McGee – gestionnaire régional de l'Ontario pour CDC, Ross Nicholls – président et premier dirigeant de CDC, Mark McLaren – Bird Construction, vice président, Terry Brownlee – CDC North Bay, gestionnaires, travaux de chantiers.

La Société travaille en étroite collaboration avec différents niveaux et secteurs des industries canadiennes de la construction et des services conseils afin de garantir une harmonisation avec les tendances et les pratiques courantes au sein de ces industries. CDC exerce toutes ses activités en se conformant à la loi et aux objectifs du gouvernement en matière de politiques d'application plus générale, y compris ceux en lien avec la gouvernance de la société, l'innovation, l'équité en emploi, les langues officielles, l'accès à l'information, la confidentialité, la transparence, la protection de l'environnement, l'éthique et les communications.

Historique

CDC a été créée en 1951 pour répondre au besoin du gouvernement du Canada en matière de développement de l'infrastructure de la défense nationale. Elle a depuis joué un rôle important dans des projets qui ont contribué à façonner l'histoire canadienne : la construction du Réseau d'alerte avancé (ou réseau DEW) dans l'Arctique en réponse aux menaces du temps de la guerre froide; le développement rapide des installations militaires au Canada, et le développement de l'infrastructure militaire en France et en Allemagne, dans le cadre de l'engagement du Canada au sein de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).

En raison de son expertise dans la réalisation de projets de la défense, CDC a été appelée dans le passé à aider d'autres organisations publiques à gérer des programmes de construction, y compris ceux du pipeline transcanadien et de l'Exposition universelle de 1967 (Expo 67). De même, elle a appuyé les objectifs de la politique stratégique de défense du Canada en réalisant des projets d'aide internationale, comme la construction d'exploitations hydroélectriques en Asie méridionale et d'écoles dans les Antilles. Plus récemment, CDC a participé étroitement aux programmes du MDN en matière de rationalisation, de consolidation et de délocalisation des unités opérationnelles et de déclassement des installations redondantes. Au cours de la même période, la Société a répondu aux demandes grandissantes pour d'autres services liés à l'infrastructure en élaborant une expertise dans un certain nombre de disciplines, y compris les services de gestion de l'environnement et des installations.

Au cours de l'exercice 2004–2005, l'expertise de la Société en matière de gestion de marchés a encore une fois été réclamée. En effet, la Société a aidé le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international à instaurer l'ambassade du Canada à Kaboul, en Afghanistan; on estime que cette activité faisait partie de la position de défense du Canada dans cette région.

Le client de CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec un bon nombre d'organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact en ce qui concerne les programmes d'immobilisations et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale du MDN. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. Enfin, CDC passe des marchés de services ou gère elle même des services de professionnels, des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'un certain nombre d'organisations plus petites au sein du MDN, y compris l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes, l'Agence du logement des Forces canadiennes et Recherche et développement pour la défense Canada. La Société appuie également les alliés de l'OTAN du Canada par l'entremise de programmes et d'installations de formation au Canada. Comme d'autres ministères et agences gouvernementaux assument certains rôles dans l'environnement de défense en évolution du Canada, CDC répond aux demandes de soutien dont la portée est inhérente à son mandat.

Entrepreneurs et experts-conseils

Même si CDC crée de la valeur pour les citoyens canadiens, elle ne fournit pas de services directement au grand public. Ce sont plutôt les experts conseils et les entrepreneurs du secteur privé qui constituent le « public » spécialisé auquel CDC a affaire. Voilà pourquoi il importe que tous et chacun chez CDC comprennent ce qui se passe dans l'industrie.

Des entrepreneurs ont aménagé une tranchée de récupération à la 5e Escadre Goose Bay en octobre 2006. CDC a assuré la gestion des marchés et les services d'appel d'offres de ce projet d'une valeur de 2,1 millions de dollars. La tranchée, qui agit comme un système de nettoyage et de filtrage de l'eau, a été aménagée afin d'empêcher les eaux de ruissellement contaminées de polluer l'étang de la base. Le projet a pris fin en novembre 2006, à temps et en deçà du budget.

Les employés de CDC côtoient quotidiennement des entrepreneurs sur les chantiers. Toutefois, il y a également des échanges fréquents et plus formels avec l'Association canadienne de la construction (ACC) et les associations provinciales de la construction. Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et de mettre une bonne dose de réalisme dans les relations qu'elle entretient avec ses entrepreneurs. CDC demeure en contact avec le secteur des assurances, afin de se tenir au courant des tendances en matière de gestion des risques, et avec le secteur des cautionnements afin de surveiller les nouveautés en ce qui a trait aux garanties contractuelles. Des représentants de CDC siègent aux comités et entretiennent des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs conseils du Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de design construction. Pour CDC, il est essentiel de se tenir au courant des normes de l'industrie pour pouvoir fournir ses services. De plus en plus, les employés et les gestionnaires de CDC s'engagent auprès des organisations de l'industrie en ce qui a trait aux autres secteurs de services qui ne sont pas liés à la construction.

Gamme de services et domaines d'exercice

En sa qualité d'agence de passation et de gestion des marchés, CDC sert d'intermédiaire entre son client gouvernemental, d'une part, et les experts-conseils et les entrepreneurs qui exécutent les travaux du projet réel, d'autre part. Voici les principales activités de la Société :

Le groupe **Services des marchés** supervise l'obtention de services professionnels, de services de construction et de biens et de services d'entretien. Parmi les responsabilités de ce groupe figurent la planification de la passation de marchés et d'appel d'offres, la préparation de documents d'appel d'offres, le lancement d'invitations à soumissionner, l'évaluation des soumissions, l'attribution de marchés ainsi que les évaluations de marchés.

Le groupe **Gestion des marchés** est responsable de l'administration des paiements contractuels, de la gestion des modifications, de la gestion des risques, du contrôle des documents et du calendrier, de l'assurance et du contrôle de la qualité, de l'atténuation et du règlement des différends, du traitement des réclamations, de l'évaluation de rendement et de la gestion de garantie.

Le groupe **Services environnementaux** comprend les évaluations et vérifications, le soutien technique à l'assainissement de l'environnement, le nettoyage des champs de tir, le retrait de munitions explosives non-explosées et de la mise hors service, les programmes de gestion des matières résiduelles, les systèmes de gestion environnementale et la coordination de relevés des matières dangereuses.

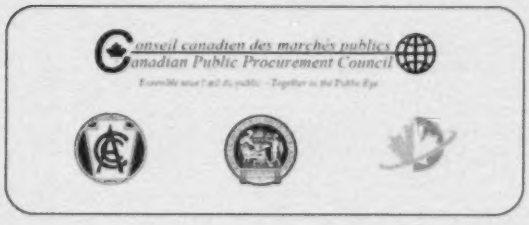
Le groupe **Gestion de projets et de programmes** comprend le contrôle de l'étendue, des coûts et du calendrier des travaux, de même que la planification de programmes et la préparation des documents relatifs à l'étendue des travaux, comme des cadres de références et des énoncés de besoins.

Les **services de soutien des installations**, même s'il ne s'agit pas d'un secteur de services officiel en soi, font partie de la division des Opérations, laquelle vise l'élaboration de nouvelles offres de service. Au fil du temps, ces nouveaux services constitueront de nouveaux domaines d'application ou seront intégrés aux services actuels.

L'INDUSTRIE CANADIENNE DE LA CONSTRUCTION

L'industrie de la construction est l'une des plus importantes industries du Canada en termes de dollars générés, de base d'employés et d'impact sur les Canadiennes et les Canadiens. En vue de mettre en contexte la contribution importante de CDC dans ce secteur, voici quelques statistiques sur l'industrie fournies par deux associations canadiennes de la construction. Selon l'Association canadienne de la construction (www.cca-acc.com), et le Conseil sectoriel de la construction (www.csc-ca.org), les statistiques étaient les suivantes en décembre 2006 :

- L'industrie de la construction représente 12 % du produit intérieur brut du Canada (PIB), et elle sert à entretenir et à réparer des biens d'une valeur de plus de 5 billions de dollars.
- Un emploi sur 16 au Canada fait partie de l'industrie de la construction, et cette tendance devrait se poursuivre jusqu'en 2010.
- La majorité des emplois actuels en construction, ainsi que ceux qui sont prévus, sont en Ontario, en Colombie Britannique et en Alberta.
- En 2005, l'Ontario était la province qui comprenait le plus de travailleurs et travailleuses de la construction (39 %), suivie du Québec (18 %), de la Colombie Britannique et de l'Alberta (16 %).
- Au cours des 10 prochaines années, 150 000 retraités ou 19 % de la main-d'œuvre actuelle devront être remplacés dans l'industrie.



Étant donné que l'industrie de la construction est constituée d'un grand nombre de petites à moyennes entreprises, CDC doit comprendre les défis et les menaces constantes et bien réelles qu'elles doivent affronter. Pour aider les entrepreneurs à faire leur travail, CDC fait en sorte à ce que tous aient les mêmes chances, de simplifier les procédures de soumission, de stimuler l'intérêt et à favoriser la concurrence pour tous les marchés qu'elle veut conclure.

En même temps, CDC est bien consciente de la nécessité, pour les entrepreneurs, de maintenir les rentrées de fonds et sait négocier équitablement lorsque des modifications doivent être apportées aux projets. Cette compréhension des besoins des entrepreneurs, doublée de la relation historique de CDC avec son client, permet à la Société de travailler de façon fructueuse avec tous les intervenants. CDC déploie tous les efforts possibles pour arbitrer avec objectivité les différends qui surviennent.

FINANCEMENT ET STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

CDC fonctionne selon le régime de la rémunération des services et facture les services qu'elle fournit au MDN selon le principe de recouvrement intégral des coûts. Le capital de la Société comporte 1 000 actions autorisées, dont 32 sont émises. Le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux détient la majorité de ces actions, soit 25, et chacun des membres du conseil d'administration détient une action habilitante.

SERVICES BANCAIRES ET VÉRIFICATION

La Banque Royale est l'institution bancaire de la Société. La vérificatrice générale du Canada constitue son vérificateur externe, tandis que la firme Interis Consulting Inc. offre des services contractuels de vérification interne.

Des pratiques et des procédures de travail sécuritaires font partie intégrante de l'engagement de CDC envers la santé et la sécurité des employés. En septembre 2006, le personnel de CDC de la région du Québec a participé à une séance d'entraînement dans un espace clos de quatre jours à la BFC Valcartier. Ici, Vicky Deslauriers, coordonnatrice régionale, Santé et sécurité au travail, s'entraîne à entrer dans un espace clos.

Responsabilités en matière d'environnement et de sécurité

En tant que société, Construction de Défense Canada comprend que toutes les activités commerciales peuvent avoir une incidence sur l'environnement, et qu'elles doivent être bien gérées. Par conséquent, le conseil d'administration et les cadres supérieurs de CDC demeurent engagés à l'égard des principes de bonne gestion de l'environnement, de la pratique de la diligence raisonnable et, CDC étant une institution publique, se doivent de répondre aux attentes des Canadiennes et Canadiens. Les politiques et les procédures opérationnelles de la Société sont élaborées de façon à réduire les impacts environnementaux négatifs sur tous les chantiers.

Le cadre de gestion environnementale, lancé en 2002–2003, a été complètement intégré aux opérations de CDC en 2006–2007. Cela signifie par exemple que les considérations environnementales font partie du processus normal d'élaboration de politiques et de procédures, et sont officiellement intégrées au rôle et aux responsabilités du gestionnaire du site. Le manuel des opérations comprend désormais un processus officiel concernant le signalement d'incident environnemental. En ce qui concerne les services de l'entreprise, l'efficacité énergétique et l'économie d'énergie sont pris en compte lors de l'achat de fournitures. Cela signifie que les appareils achetés sont certifiés Energy Star, ou des articles fabriqués à partir de matériaux recyclés, usagés ou recyclables.

En plus de ces pratiques internes, CDC surveille les effets possibles de sa gestion de la construction et d'autres projets partout au Canada. Le cadre de gestion environnementale de CDC exige des employés de signaler tout incident environnemental qui survient sur ses lieux de travail. Un incident environnemental se définit comme suit :

> *Tout phénomène ponctuel ou récurrent qui a ou qui peut avoir des effets indésirables sur le milieu biophysique, l'atmosphère ou la santé et la sécurité humaine. De tels incidents peuvent être liés aux activités de CDC ou d'entrepreneurs dans des bureaux ou sur des chantiers ou à celles d'autres parties se répercutant sur les mêmes lieux. Les incidents comprennent toute inobservation des lois et des règlements, sans égard au fait qu'un incident se produise réellement ou non.*

Il existe un ensemble de critères établis qui servent à déterminer lequel de ces incidents est signalé, par exemple, les déversements d'hydrocarbures supérieurs à 50 litres. Les véhicules des fournisseurs constituent souvent la source de ce type de déversements. CDC continue de collaborer avec les fournisseurs afin de remédier à cette situation. Aucun rapport n'a dépassé les critères de signalement au cours de l'année 2006–2007. Lorsqu'un tel incident se produit, celui-ci est signalé au client. Chaque déversement, fuite ou autre incident environnemental constitue une grande préoccupation pour la Société. Afin de s'assurer que le personnel de CDC est mis au courant des problèmes potentiels qui peuvent ultimement survenir, de nouveaux communiqués portant sur les leçons apprises en environnement sont publiés régulièrement.

Entretenir un environnement de travail sécuritaire

Le conseil d'administration, la haute direction et le Comité de l'environnement et de la santé et sécurité portent une attention toute particulière à la gestion de la santé et de la sécurité au travail. CDC continue d'investir dans les communications et les activités de formation relatives à la sécurité.

Les employés sont de plus en plus sensibilisés aux questions de santé et de sécurité; le comité et le coordonnateur national de la sécurité sont très déterminés à préserver l'excellent dossier de la CDC à titre de milieu de travail sécuritaire. La Société vise à ce qu'il ne se produise aucun incident lié à la santé ou à la sécurité.

Aux fins d'établissement de rapports, la Société tient le compte des incidents qui entraînent des pertes de temps de travail. Au cours de l'année 2006–2007, trois incidents ont été signalés. Ce qui a entraîné la perte de 1 191 heures de travail, soit une mince fraction du nombre total des heures travaillées. Parmi ces heures de travail perdues, 1 160 résultent d'un incident signalé en 2005–2006; les heures non travaillées par cet employé ont été reportées sur l'année 2006–2007. Si l'on ne tient pas compte de ces heures, les trois incidents survenus en 2006–2007 ont entraîné la perte de 31 heures de travail. Pour comparer avec les années passées, neuf incidents impliquant des employés de CDC ont été signalés en 2005–2006. Le nombre total d'heures de travail perdues à cause de ces incidents s'est chiffré à 197 heures. En 2004–2005, huit incidents se sont produits, pour un total de 70 heures de travail perdues. Aucun de ces incidents n'est attribuable à de la négligence sur le plan de la gestion ou de l'administration de CDC.

Facteurs de réussite

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'offrir de façon constante une qualité de service en ce qui a trait aux activités du MDN. Ces facteurs ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

Centre d'attention :

Depuis plus de 50 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui a permis de comprendre ses besoins et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique unique distingue CDC de toute autre organisation de taille équivalente des secteurs privé et public.

Service :

CDC, qui se situe à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, connaît le fonctionnement de l'industrie de la construction et du gouvernement. Cela permet à CDC de communiquer efficacement les exigences du client et des fournisseurs de services externes.

Accès :

CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

Souplesse :

À titre de société d'État, CDC peut gérer le personnel et les projets avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

Rentabilité :

CDC est à la recherche de solutions rentables pour répondre aux besoins techniques du MDN et continue d'offrir ses services moyennant des frais généraux peu élevés.

Un projet coordonné par CDC visant à augmenter le nombre d'installations de stockage de munitions à la BFC Suffield a reçu le Prix d'excellence de l'American Concrete Institute en 2007 dans la catégorie Conception de constructions en béton. Ce projet d'une valeur de 9,8 millions de dollars a été entrepris par l'Unité d'entraînement de l'Armée britannique Suffield (BATUS) et comprenait la construction de six immeubles sur un site de 28 hectares, parmi lesquels des édifices de dépôt d'explosifs, un immeuble pour les appareils de manutention mécanique, un bâtiment de traitement d'explosifs et les barricades de terre connexes pour la protection contre les explosions. Étant donné que l'utilisateur final comprenait l'unité BATUS et que l'installation se trouve sur le sol canadien, les codes de manutention relatifs à la construction et aux munitions britanniques et canadiens devaient être respectés.

Contexte opérationnel 2006–2007

Au cours de la planification de l'exercice 2006–2007, plusieurs facteurs ont été cités comme pouvant avoir une incidence sur le cours des activités de CDC pour cette année. Les fluctuations des ressources ou des installations du client, les fluctuations économiques de l'industrie et de la main-d'œuvre, ainsi que l'incidence de certaines nouvelles politiques gouvernementales ont été prises en compte. Il existait des degrés variables d'incidence dans chacun de ces secteurs. Pour comprendre le contexte dans lequel CDC mène ses activités, voici une liste des domaines d'activités qui ont eu des répercussions sur le déroulement des opérations de CDC l'an passé.

Service à la clientèle

Le point commun qui ressort des derniers rapports annuels est que les activités de CDC ont augmenté sur plusieurs plans afin de répondre aux besoins de son client. Par exemple, au cours des trois dernières années, le nombre d'employés de CDC a augmenté de 60 %. De plus, au cours du dernier exercice, le revenu de la Société a augmenté de 13 %; ainsi, la croissance qu'a connue CDC au cours des dernières années se poursuit. Bien que l'ensemble des dépenses du MDN liées à la construction et à l'entretien soient demeurées les mêmes, c'est-à-dire de 450 à 500 millions de dollars par année, la croissance de la Société est attribuable à l'augmentation de la demande pour des services spécialisés, comme l'assainissement de l'environnement et les services de soutien à la gestion des installations et des projets. L'an dernier, les services autres que de construction ont compté pour 38 % du revenu total de CDC. CDC a répondu à cette demande croissante de services par la mise en œuvre d'une gestion matricielle de son processus de prestation de services. En plus de la structure de gestion fondée sur des unités fonctionnelles, chacun des secteurs de services comporte désormais une structure de responsabilité qui s'étend de son vice président compétent au fournisseur de service.

Croissance de la société et ressources humaines

Les employés constituent la ressource la plus précieuse de CDC, et étant donné la croissance qu'a connue la Société au cours des dernières années, divers facteurs liés à la gestion des ressources humaines ont eu des répercussions sur les activités de CDC. Par exemple, 62 % des employés travaillent pour la société d'État depuis cinq ans ou moins. Ce groupe d'employés ne connaît pas depuis longtemps la culture, l'historique et les pratiques de la Société. Au même moment, on observe un important changement dans la démographie des employés. CDC reconnaît qu'elle doit prendre en compte la motivation et les valeurs personnelles de la nouvelle génération de jeunes employés. Ces facteurs liés à l'expérience et à l'identité ont toujours des répercussions sur l'élaboration de politiques et de pratiques en ce qui a trait au recrutement et au maintien en emploi, ainsi qu'à la planification de la relève et aux activités de la Société en matière de formation et de perfectionnement.

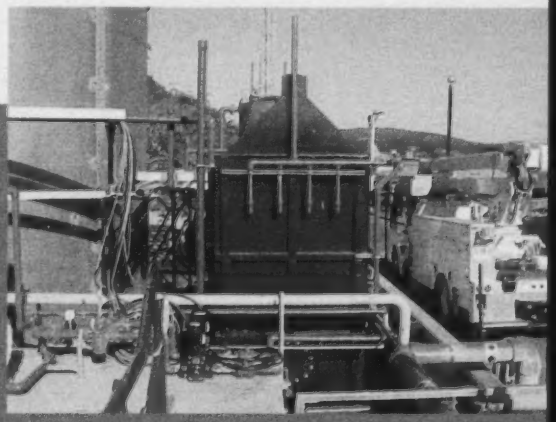
Cette forte demande au sein de l'industrie a également des effets sur la capacité de CDC à recruter et à conserver du personnel qualifié. Malgré l'augmentation de la concurrence, surtout en Alberta et en Colombie-Britannique, CDC a réussi à attirer et à conserver suffisamment de personnel compétent pour remplir son mandat. Selon les renseignements recueillis dans le cadre de la recherche prospective menée par le Conseil sectoriel de la construction, la concurrence pour obtenir une main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction demeurera très vive. L'an passé, CDC a continué à travailler sur sa nouvelle stratégie de recrutement en vue de relever ces défis, et la Société continue de concentrer ses efforts afin de s'assurer une composition d'entreprise qui soit représentative de la société canadienne dans son ensemble.

Industrie de la construction

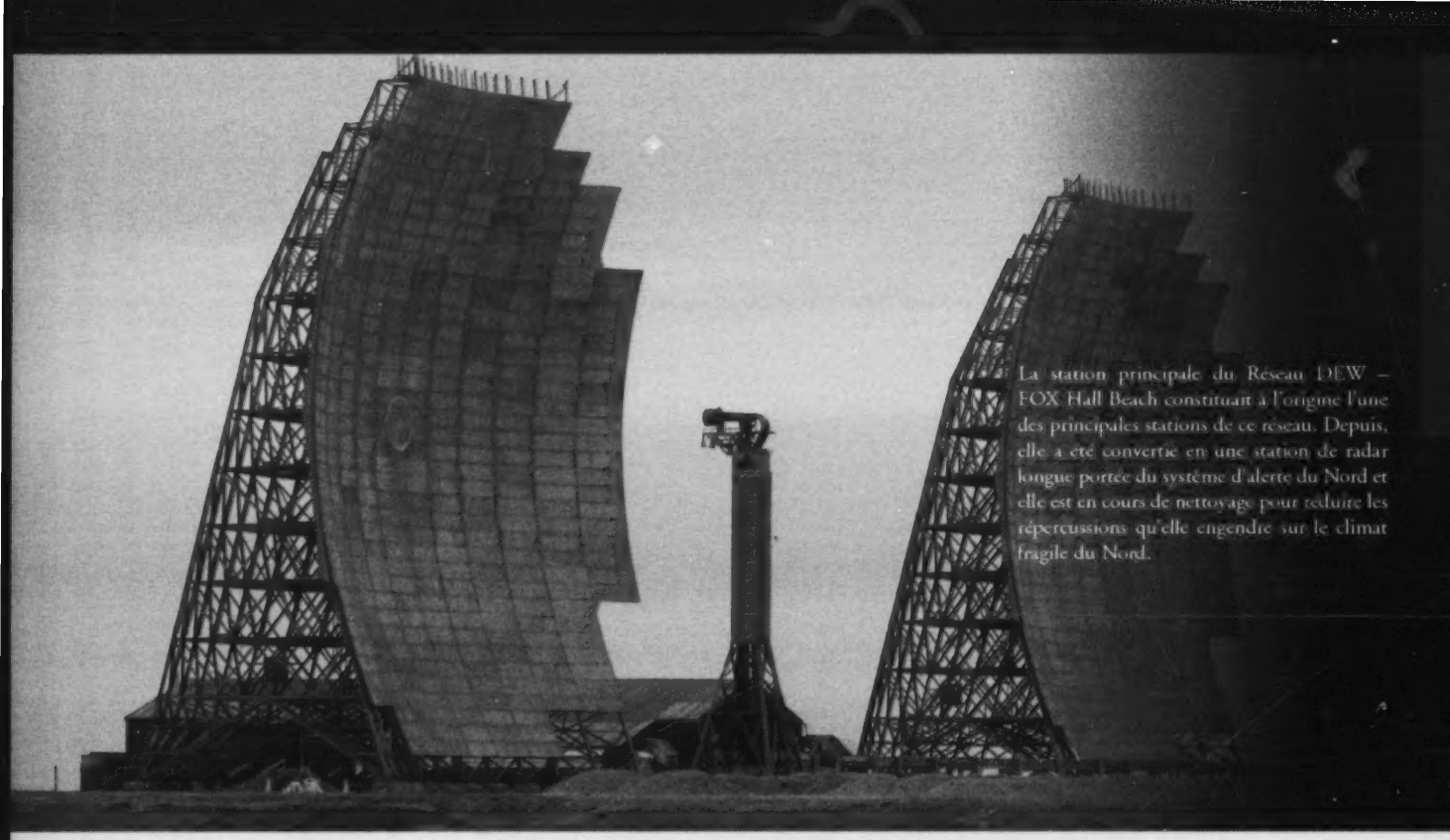
L'industrie de la construction connaît des cycles d'activités liés aux facteurs économiques dans les domaines de la construction d'habitations, de la fabrication et de l'exploitation des ressources. L'industrie canadienne connaît actuellement un boom, et dans certaines régions du pays, la demande est plus forte que l'offre. Selon l'Association canadienne de la construction, cette situation a une incidence sur le nombre d'entrepreneurs qui soumissionnent et sur la qualité des services offerts par ceux-ci. Par conséquent, la Société surveille et sollicite l'intérêt pour les occasions d'affaires afin de garantir des soumissions concurrentielles et un processus de passation des marchés réussi. Dans l'industrie de la construction, l'offre et la demande influencent également la disponibilité des spécialistes en architecture, en génie et en environnement. Malgré une concurrence féroce au sein de l'industrie de la construction, CDC a toujours su répondre aux attentes de son client au cours de 2006–2007.

Gouvernance et politique du gouvernement du Canada

Au cours des dernières années, des événements survenus dans les secteurs public et privé ont grandement influencé les pratiques commerciales. Par exemple, les intervenants publics exigent une transparence et une reddition de comptes complètes pour toutes les opérations et les activités de gestion. CDC a participé aux examens des politiques à l'échelle du gouvernement et fait son possible pour s'assurer que ses pratiques commerciales sont conformes aux objectifs des organismes gouvernementaux centraux. La Société s'engage à mettre en œuvre, rapidement et de façon proactive, tous les règlements, les directives ou les pratiques exemplaires découlant de ces



Grâce à la mise à niveau de l'installation de traitement des eaux usées huileuses à la BFC Esquimalt, les eaux usées provenant des ballasts des navires de la Marine canadienne sont nettoyées de façon plus efficace. Cette opération nécessite moins de main-d'œuvre qu'auparavant. De mars 2006 à mars 2007, CDC s'est occupée de la gestion de ce projet de construction d'une valeur de 2,1 millions de dollars qui nécessite la nouvelle technologie canadienne d'une société de North Vancouver pour retirer les huiles, le diesel et autres hydrocarbures de l'eau de mer contenue dans les citernes de ballast des navires. Une partie de l'huile récupérée est ensuite réutilisée comme combustible pour les chaudières de la centrale thermique de l'arsenal maritime. Ce projet contribue à la protection de l'environnement, priorité importante du MDN, tout en réduisant les coûts et en augmentant l'efficacité.



La station principale du Réseau DEW – FOX Hall Beach constituait à l'origine l'une des principales stations de ce réseau. Depuis, elle a été convertie en une station de radar longue portée du système d'alerte du Nord et elle est en cours de nettoyage pour réduire les répercussions qu'elle engendre sur le climat fragile du Nord.

examens. Par conséquent, ce domaine constitue une priorité stratégique pour le conseil d'administration et les dirigeants de la Société. En particulier, le conseil d'administration continue de surveiller les autres mesures issues du rapport du Conseil du Trésor sur la gouvernance des sociétés d'État, rapport intitulé *L'examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État : Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens.* À ce jour, la Société a mis en œuvre un bon nombre de mesures suggérées. Comme le gouvernement assure la direction des autres mesures, le conseil d'administration et les gestionnaires agiront.

Plusieurs examens ont récemment été directement pertinents pour les activités de CDC. Entre autres, le Groupe de travail parlementaire sur la réforme de l'acquisition a conclu qu'un « système d'acquisition doit être rapide, simple, équitable, transparent et rentable, et doit être fondé sur l'intégrité, la reddition des comptes et la transparence ». Les processus actuels de CDC respectent toutes ces exigences.

L'éthique professionnelle et l'intégrité personnelle sont les éléments clés des pratiques commerciales de CDC depuis plus de 55 ans. Chez CDC, une saine gouvernance de la société et de grandes attentes à cet égard constituent le fondement des activités quotidiennes. Pour ce faire, la Société s'appuie sur un régime de gestion interne de la qualité et de vérification, ainsi que sur un leadership fort. En décembre 2006, la *Loi fédérale sur l'imputabilité* a été publiée. En raison de son cadre de gouvernance et de ses politiques actuels comme le code de conduite professionnelle, la Société n'a pas eu besoin d'apporter de changements considérables à ses propres procédures internes puisqu'elles étaient déjà conformes aux dispositions de la nouvelle loi. La vérificatrice générale n'a noté aucune lacune importante dans les pratiques commerciales de CDC au cours de ses trois derniers examens spéciaux. Les employés de CDC connaissent leur droit de signaler les pratiques discutables directement au conseil d'administration, et ce, conformément à la politique de divulgation de la Société.

La Société continue de superviser les autres changements apportés à la politique gouvernementale, et elle modifiera ses processus commerciaux en conséquence, tout en s'assurant que ceux-ci cadrent avec les normes de l'industrie.

PRESTATION DE SERVICES

Comme la mission de CDC consiste à fournir des services d'infrastructure de défense de grande qualité, rapides et efficaces, l'atteinte de l'excellence en matière de prestation de services demeure à l'avant-plan de sa stratégie. Une expérience de travail de plus d'un demi-siècle avec le MDN a permis à la Société d'acquérir une connaissance approfondie des exigences de son client en matière de projets de défense et de sécurité. Même dans ce créneau, l'amélioration continue demeure toujours une priorité. CDC prend régulièrement des mesures en vue de maintenir et d'élaborer de nouveaux modes de prestation de services.

SERVICES DES MARCHÉS

La Division des services des marchés (DSM) de CDC assure le lien entre le MDN, les entrepreneurs et les fournisseurs qui peuvent répondre aux besoins d'infrastructure de la défense du Canada. La DSM offre ses services de passation de marchés partout au Canada et à l'étranger. Elle comprend les besoins opérationnels exigeants du MDN, la rigueur de la politique fédérale en matière de marchés et les pratiques particulières de l'industrie de la construction.

Chaque année, quelque 1 500 marchés sont attribués pour des services professionnels, des travaux de construction, des biens et d'autres travaux liés à l'infrastructure. Les processus de passation de marchés novateurs, souples et efficaces de la DSM ont été conçus pour répondre aux besoins du client et de l'industrie. Le programme de qualité de CDC certifié ISO 9001 garantit la prestation uniforme des services, la participation accrue du client et l'amélioration continue. Les processus qui suivent représentent quelques-unes des possibilités.

APPELS D'OFFRES ACCÉLÉRÉS—CDC dresse pour chaque base une liste de fournisseurs pouvant répondre aux besoins de construction particuliers de chaque emplacement. Ces marchés peuvent être passés dans un délai de 14 jours civils selon le type et la valeur des travaux.

TABLEAUX D'APPELS D'OFFRES—Les petits travaux de construction dont les délais d'exécution sont tout aussi critiques mais qui sont de nature plus complexe se prêtent à ce processus. Le délai cible entre l'avis de projet et l'adjudication du marché est de 25 jours civils.

MARCHÉS DE CONCEPTION-CONSTRUCTION—Cette option liée aux marchés est utilisée pour la prestation d'une partie du principal programme de construction d'immobilisations. Bien que le processus requière plus de temps que les autres processus pour passer le marché, le délai d'achèvement des travaux est plus court que selon la méthode usuelle de conception-soumission-construction.

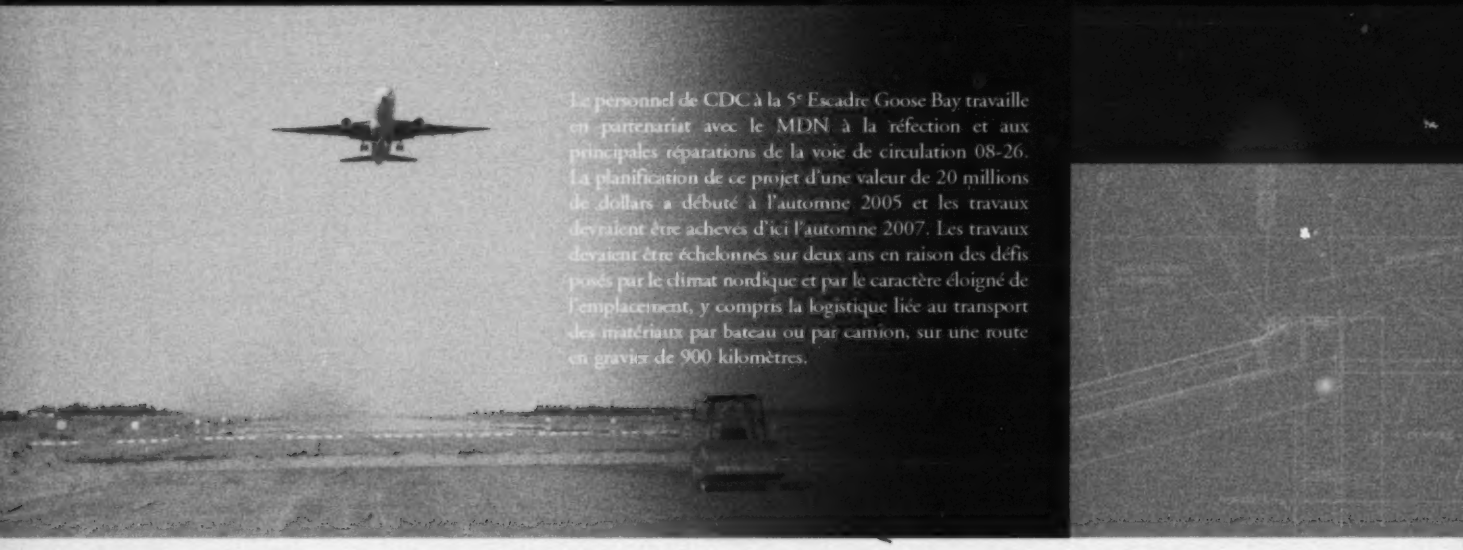
CDC offre plusieurs autres processus d'adjudication pour des travaux liés à l'infrastructure, chacun répondant à un besoin particulier. Les processus qui suivent représentent quelques-unes des possibilités.

MARCHÉS FONDÉS SUR LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ-PRIX—La participation de promoteurs à des projets de conception-construction dans des domaines tels que l'efficacité énergétique ou l'entretien peut contribuer à diminuer les coûts du cycle de vie des bâtiments. Ces facteurs pourraient être évalués, de même que les coûts de construction, afin de déterminer quelle proposition constitue la meilleure valeur globale pour le client. Le processus d'évaluation utilisé est rigide et transparent, puisque la meilleure valeur proposée peut ne pas représenter le meilleur rapport en matière de prix.

GESTION DE CONSTRUCTION—Ce type de marché permet de bénéficier d'une expertise pour aider à gérer les multiples activités de construction.

MARCHÉS FONDÉS SUR LES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE—Des entreprises sont mises sous contrat pour apporter des améliorations à l'infrastructure des installations du MDN et sont rémunérées en fonction des économies d'énergie réalisées.

OFFRES À COMMANDES—Des entreprises sont présélectionnées pour la prestation de services spécifiques, au fur et à mesure des besoins.



Le personnel de CDC à la 5e Escadre Goose Bay travaille en partenariat avec le MDN à la réfection et aux principales réparations de la voie de circulation 08-26. La planification de ce projet d'une valeur de 20 millions de dollars a débuté à l'automne 2005 et les travaux devraient être achevés d'ici l'automne 2007. Les travaux devraient être échelonnés sur deux ans en raison des défis posés par le climat nordique et par le caractère éloigné de l'emplacement, y compris la logistique liée au transport des matériaux par bateau ou par camion, sur une route en gravier de 900 kilomètres.

MARCHÉS DE GESTION DES INSTALLATIONS—Ce type de marché vise l'opération et l'entretien à long terme d'installations du MDN.

RAPIDITÉ DE PASSATION DES MARCHÉS

Les groupes de clients du MDN souhaitent que les travaux à l'égard de leurs projets débutent aussitôt que possible après avoir obtenu l'approbation interne. En raison de l'importance que revêt le délai de passation de marchés pour le MDN et pour l'industrie, il est fait état de ce délai comme un indicateur de rendement essentiel. CDC établit délibérément des objectifs exigeants en ce qui a trait à la rapidité de la passation des marchés de construction et de services d'experts-conseils en raison de la valeur qu'elle revêt. L'objectif représente un délai raisonnable entre le moment où l'on reçoit l'avis de projet de marché (APM) du client et le moment où l'on peut adjuger le marché à l'entrepreneur ou à l'expert-conseil. Les facteurs qui influent sur le rendement par rapport aux objectifs comprennent le financement, les erreurs dans les offres ou les changements effectués sur la portée et la valeur des travaux dans le cadre du processus d'adjudication. Tout délai supplémentaire qui pourrait être nécessaire en raison des facteurs susmentionnés ne fait pas partie des objectifs et représente un lieu de dépassement des objectifs.

Les tableaux 1 et 2 présentent l'état d'avancement de CDC à la fin de l'exercice financier 2006–2007 en ce qui a trait à la rapidité de la passation de marchés de construction et de services d'experts-conseils. Pour fournir un contexte relatif aux résultats, un nombre médian de jours entre l'APM et l'adjudication du marché à l'entrepreneur est présenté dans les tableaux. Le nombre médian est utilisé car, selon les tendances historiques et la multitude de variables spécifiques aux projets, il est raisonnable de s'attendre à ce que CDC puisse atteindre ses objectifs dans 50 % des cas. Dans le tableau 1, les résultats de 2006–2007 des marchés de conception-construction ne sont pas indiqués étant donné que seulement quatre de ces marchés ont été adjugés au cours de l'année. De plus, des circonstances exceptionnelles font en sorte que ces résultats ne sont pas fiables du point de vue statistique. Le même cas de figure s'est produit en 2005–2006, année au cours de laquelle seuls quatre marchés ont été adjugés. Le nombre réduit de marchés de conception-construction n'est pas révélateur d'une nouvelle tendance dans l'utilisation de la conception-construction comme méthode de livraison des projets; il s'agit simplement d'un phénomène cyclique, tributaire des besoins du client.

PASSATION DE MARCHÉS DE CONSTRUCTION – TABLEAU 1

	RÉSULTATS : 2005–2006 (À LA FIN DE L'ANNÉE)				RÉSULTATS : 2006–2007 (À LA FIN DE L'ANNÉE)		
INDICATEUR	OBJECTIF	NOMBRE RÉEL MÉDIAN DE JOURS	NOMBRE DE MARCHÉS	INDICATEUR	OBJECTIF	NOMBRE RÉEL MÉDIAN DE JOURS	NOMBRE DE MARCHÉS
Appel d'offres ordinaire	35 jours	34 jours	217	Appel d'offres ordinaire	35 jours	36 jours	172
Tableaux d'appel d'offres	25 jours	26 jours	427	Tableaux d'appel d'offres	25 jours	25 jours	406
Appel d'offres accélérés	14 jours	14 jours	223	Appel d'offres accélérés	14 jours	13 jours	220
Appel d'offres – Conception-construction	120 jours	S.O.*	4	Appel d'offres – Conception-construction	120 jours	S.O.*	1

**L'échantillonnage de marchés était trop restreint pour permettre de brosser un tableau d'activité significatif.*

PASSATION DE MARCHÉS DE SERVICES D'EXPERTS-CONSEILS – TABLEAU 2

	RÉSULTATS : 2005–2006 (À LA FIN DE L'ANNÉE)				RÉSULTATS : 2006–2007 (À LA FIN DE L'ANNÉE)		
INDICATEUR	OBJECTIF	NOMBRE RÉEL MÉDIAN DE JOURS	NOMBRE DE MARCHÉS	INDICATEUR	OBJECTIF	NOMBRE RÉEL MÉDIAN DE JOURS	NOMBRE DE MARCHÉS
Système SELECT	25 jours	27 jours	337	Système SELECT	25 jours	25 jours	251
Propositions abrégées	60 jours	55 jours	105	Propositions abrégées	60 jours	63 jours	77
Proposition en deux étapes	120 jours	125 jours	12	Proposition en deux étapes	120 jours	153 jours	8

CDC reconnaît le temps et l'effort que l'industrie consacre à la préparation et à la soumission des offres. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine la « soumissionnabilité » de tous les projets. À la fin de l'exercice financier, 94,7 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'adjudication d'un marché. Il s'agit d'une baisse de 93,6 % par rapport à l'exercice 2005–2006 et comparativement à 99,5 % par rapport à l'exercice 2004–2005. La raison la plus fréquente pour laquelle les appels d'offres n'aboutissent pas à un marché réside dans le fait que le prix dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée. Jusqu'ici, CDC répond toujours aux attentes de l'industrie à l'égard d'un délai d'exécution raisonnable pour attribuer un marché après la clôture d'un appel d'offres.

Comme ils sont équipés de façon à flotter et à se frayer un chemin dans la neige épaisse, ces véhicules « Argo » à chenilles conviennent parfaitement au type de travail effectué au site contenant des UXO du lac St-Pierre. Entre 1952 et 2000, la portion sud du lac, située près de Sorel, au Québec, a servi de Centre d'essais et d'expérimentation des munitions (CEEM). On estime que le fond du lac contient encore jusqu'à 300 000 projectiles et débris de différents calibres. Certains débris peuvent même encore contenir des matières explosives et peuvent être dangereux. CDC travaille en étroite collaboration avec le MDN dans ses anciens sites afin de l'aider à éliminer la menace que représentent les UXO. En novembre 2000, le Lac St-Pierre a été ajouté au Réseau mondial des réserves de la biosphère de l'UNESCO. En outre, il contient le plus vaste habitat pour hérons en Amérique du Nord.

OPÉRATIONS

La Division des opérations fournit un large éventail de services pour assurer la construction et l'entretien des installations du MDN. Ces installations comprennent des tours de contrôle et des hangars, des arsenaux maritimes et des installations de maintenance des véhicules blindés, des centres communautaires, des logements, des casernes et des cliniques, des réseaux d'aqueducs et d'égouts, des systèmes de communication ainsi que des routes et des terrains. La Division offre également, entre autres, des services d'inspection des champs de tir, de gestion des installations, de soutien à la gestion de projets, de rapports sur l'état des installations, de dépannage des systèmes de bâtiment, d'intervention rapide en matière de sécurité, de gestion de programmes, de mise en service des bâtiments et de formation.

En 2006–2007, CDC a offert son soutien au MDN dans le cadre d'importants projets de construction partout au pays, à différentes bases des Forces canadiennes (BFC) et unités de soutien de secteur (USS).

CDC continue d'aider le MDN à respecter ses engagements en matière d'environnement. La modernisation de l'usine de traitement des eaux usées huileuses à la BFC Esquimalt peut être citée comme exemple. Le projet d'une valeur de 2,2 millions de dollars consistait à équiper l'infrastructure existante d'une technologie à la fine pointe, comprenant l'utilisation d'un appareil d'électrocoagulation pour retirer les hydrocarbures de l'eau de cale des navires. Une fois l'eau de cale aspirée à l'extérieur du navire, elle passe par différents processus de traitement permettant de séparer l'eau et l'huile, cette dernière étant réutilisée comme combustible pour les chaudières du chantier maritime.

Dans la région de l'Atlantique, l'installation d'un nouveau chauffage central pour la 14e Escadre Greenwood est terminée. L'installation d'une valeur de 11,6 millions de dollars, composée de chaudières choisies dans le but précis d'aider à atteindre les objectifs du protocole de Kyoto, a permis d'augmenter l'efficacité du système de chauffage de la base et devrait réduire les coûts d'entretien de 50 %. Le personnel de la BFC Goose Bay a achevé la première des deux phases d'un projet visant à revitaliser le réseau de pistes de 11 000 pieds de la 5e Escadre Goose Bay. Ce projet d'une valeur de 20 millions de dollars devrait être terminé à l'automne 2007. De plus, CDC a intégré des professionnels de la sécurité sur la propriété du MDN à Gagetown, Nouveau-Brunswick, à Shearwater et Halifax, Nouvelle-Écosse. Leur tâche principale est de faire preuve de diligence au nom de CDC concernant les activités des entrepreneurs. Deux de ces professionnels ont été intégrés et un nouveau bureau de chantier a été mis en place à la BFC Shearwater.

Encore une fois, il y a eu beaucoup d'activités dans la région de Québec. Une entente sur les niveaux de service (ENS) a été conclue entre la région et le 5e Groupe de soutien de secteur dans le but de simplifier les processus de facturation et d'améliorer la prestation de services. CDC a terminé la mise à niveau de l'infrastructure d'une valeur de 7,6 millions de dollars à la BFC Bagotville, y compris d'un réseau routier de 10 km sur la base, ainsi que la construction de deux installations d'entraînement en vue de la mission en Afghanistan sur le Mont Sorel à la BFC Valcartier.

Dans la région de l'Ontario, la construction d'un entrepôt de l'Équipe d'activation dans le théâtre de 1 800 m^2 a été terminée. La construction d'une valeur de 3,2 millions de dollars facilitera le déploiement du Régiment des transitions interarmées des Forces canadiennes (RTIFC) responsable des différents besoins en communication de l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (*Disaster Assistance Response Team* – DART). CDC a continué de soutenir le marché de services éconergétiques (MSÉ) de la BFC Kingston qui a été récompensée en tant que chef de file en matière d'efficacité énergétique par le Bureau des économies d'énergie de l'Office de l'électricité de l'Ontario. Grâce à ce MSÉ d'une valeur de 21 millions de dollars, on s'attend à ce que la base réduise sa facture de services publics annuelle de plus de 2 millions de dollars.

La région de l'Ouest a également connu un niveau d'activités soutenu de la part des clients. La capacité de stockage des munitions de la BFC Suffield a été augmentée grâce à la construction de six immeubles sur un site de 28 hectares. Ce projet d'une valeur de 9,8 millions de dollars a obtenu le Prix d'excellence de l'American Concrete Institute en 2007 dans la catégorie Conception de constructions en béton. La construction d'une salle de conférence et de formation de 1 800 m^2 d'une valeur de 5,7 millions de dollars et d'une annexe de 307 m^2 d'une valeur de 2,2 millions de dollars a été achevée pour le Centre des technologies de lutte contre le terrorisme (CTLT), également à la BFC Suffield. Les officiers et les sous officiers supérieurs peuvent à présent profiter de nouvelles installations d'hébergement de 1 799 m^2, d'une valeur de 17 millions de dollars, à la BFC Wainwright. Un dépôt de transit des munitions d'une valeur de 5,4 millions de dollars a également été construit à la BFC Wainwright. La dernière des quatre phases d'un programme d'une valeur de 13,4 millions de

dollars d'une durée de cinq ans, visant à rénover les voies de circulation de la 4e Escadre Cold Lake, a été achevée. La construction d'une route pour le Polygone d'évaluation de Primrose Lake (*Primrose Lake Evaluation Range – PLER*), d'une valeur de 4,5 millions de dollars, faisant partie du projet de développement du site à la BFC Cold Lake, a également été achevée. Ce projet est partie intégrante d'un projet plus vaste d'une valeur de 80 millions de dollars visant à installer un équipement d'imagerie numérique portable de pointe pour évaluer l'entraînement effectué sur le champ de tir.

Services de gestion des marchés

La gestion de marchés demeure l'un des principaux domaines de compétence de CDC. La Société offre de nombreux services de soutien en matière de conception, de construction, de rénovation et d'entretien de toute une variété d'installations aux fins du programme d'infrastructure et d'environnement du MDN. Les principaux services de gestion des marchés sont les suivants : administration de marchés, rapports périodiques au client, coordination de services spécialisés, contrôle du calendrier des travaux, gestion des modifications, certification des demandes de paiement, certification d'achèvement des marchés, contrôle des documents, règlement des différends, et résolution des problèmes de rendement de l'entrepreneur. En plus des activités susmentionnées, les deux domaines d'exercice suivants font partie de la gestion des marchés :

Compétences dans la Mise en service : Les capacités de CDC en mécanique et en électricité ainsi que dans d'autres disciplines liées à l'infrastructure garantissent que la conception, l'installation, la vérification de fonctionnement et l'opération des systèmes de bâtiments correspondent aux besoins opérationnels du client avant que l'installation ne soit remise entre les mains de celui-ci.

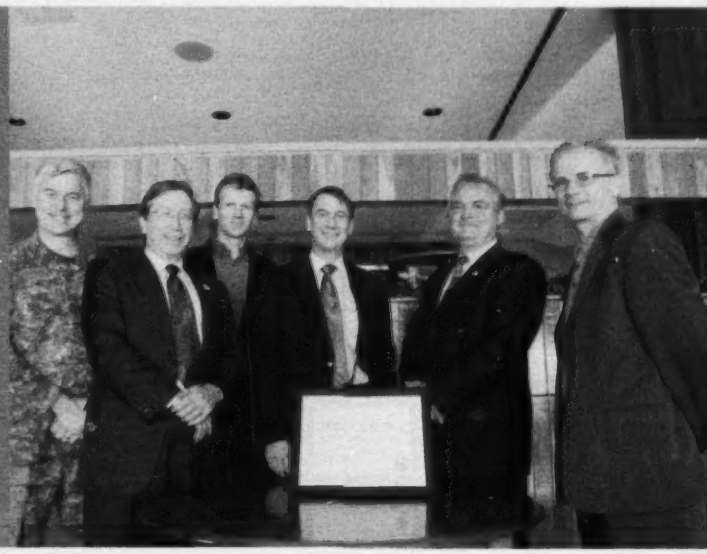
Contrôle et vérification de la qualité : CDC utilise un système d'ensemble pour évaluer les processus de gestion de la construction et des projets. Des séries d'activités intégrées visent à examiner les processus ou les activités et à déterminer s'ils sont conformes aux stipulations contractuelles et aux exigences relatives à la qualité. Le contrôle de la qualité assure au client que l'entrepreneur a respecté les exigences relatives à la qualité stipulées dans le contrat. De plus, cette évaluation permet de trouver les risques de non-conformité et en assure le suivi et la correction.

Services environnementaux

Depuis le début des années 1990, le noyau de spécialistes en environnement de CDC aide le MDN à mettre en œuvre ses initiatives en matière d'environnement et, en particulier, sa stratégie de développement durable. La Société aide le MDN à atteindre ses objectifs de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques. Les principaux services environnementaux sont les suivants : évaluations de l'incidence sur l'environnement et évaluations environnementales, assainissement de l'environnement et désaffectation des lieux, soutien environnemental à la gestion de projets et de programmes, soutien à la stratégie de développement durable, services d'élaboration et de contrôle et services consultatifs en matière de politiques, vérification et planification de la gestion des déchets, et surveillance et vérification de conformité environnementale.

CDC soutient un marché des services écoénergétiques (MSÉ) à la BFC Kingston. Celui-ci a été récompensé par le Bureau des économies d'énergie de l'Office de l'électricité de l'Ontario en tant que chef de file en matière d'efficacité énergétique. Ce MSÉ d'une valeur de 21 millions de dollars est le plus important projet lié à l'Initiative des bâtiments jamais réalisé au Canada et devrait permettre à la base de réduire ses coûts énergétiques de 2 millions de dollars ou de 30 % par année.

De gauche à droite : Major John Sheahan, officier du génie construction de la base, BFC Kingston, M. Harvey Rosen, maire de la ville de Kingston, M. Dave Burley, gestionnaire de chantier de CDC, M. David Bowden, vice président directeur, Direct Energy Business Services, M. Peter Love, directeur des économies d'énergie de l'Ontario et vice président de l'Office de l'électricité de l'Ontario, et M. Randy McGee, directeur de CDC, Région de l'Ontario.



CDC s'occupe de la gestion des marchés et du soutien de la gestion de projets au MDN à Kandahar, en Afghanistan, de façon à aider à la reconstruction des infrastructures du pays et à améliorer les installations destinées au personnel militaire et civil canadien. Certains des projets comprenaient l'amélioration de l'état des installations de la Police nationale afghane, la modernisation de l'Université de Kandahar et la construction d'une route pavée dans le district de Panjwayi pour rendre la patrouille plus sécuritaire pour les soldats canadiens.

Des membres canadiens de l'Équipe de reconstruction provinciale (ERP) de Kandahar, en décembre 2006. De gauche à droite : Adjum Gilles Caouette, André Sirois — agent de soutien du projet de CDC, Sgt Eric Dagenais, Adjum Boyce Parril, Capt Rick Leighton, Adj Stormy Knight, Sgt Al Plume, Maj Dorothy L. Aleknevicus, Adjum Al Mandigo, Cplc Ken Craig et Adj Kenny Purcell.

Soutien à la gestion de projets et de programmes

CDC offre un éventail complet de services de gestion de projets pour compléter les capacités et les ressources du MDN. Ces services varient et peuvent s'échelonner et aller de la définition et de l'analyse des problèmes, aux phases de planification, de conception et de mise en œuvre d'un projet. La Société reconnaît l'importance de respecter les normes établies, et bon nombre de ses gestionnaires de projets sont titulaires d'accréditations reconnues par l'industrie. Le soutien à la gestion des projets a offert une gamme de services allant des tâches propres au soutien des gestionnaires de projets du MDN, jusqu'à la gestion, clé en main, des services de projets et des programmes.

Services de soutien à l'infrastructure

CDC peut servir de guichet unique pour son client en ce qui concerne les services de soutien complet des installations pour son programme d'immobilisations, ce qui offre au client économies et efficacité. Les services de soutien des installations offerts par CDC comprennent la gestion des installations, la production de rapports sur le rendement des bâtiments, la gestion des systèmes de sécurité des personnes, la gestion de marchés d'entretien, la gestion des services publics et la planification des travaux de réfection. Cette catégorie de services comprend les quatre domaines d'exercice suivants :

Services de soutien dans le domaine de l'énergie : CDC fournit une aide spécialisée aux bases dans les domaines de la cogénération et de l'analyse des besoins en matière de réfection. Cette aide comprend les marchés de services énergétiques.

Pratiques durables : CDC offre les services d'experts pour donner des conseils au sujet des pratiques durables, y compris les techniques relatives aux bâtiments écologiques et les certifications LEED.

Services de soutien dans le domaine des biens immobiliers : Ce service consultatif comprend la gestion du cycle de vie des biens immobiliers, à partir du moment où le client détermine un besoin particulier jusqu'au moment de sa distribution.

Soutien des opérations militaires : Une partie importante du mandat de CDC consiste à aider le MDN à répondre à ses besoins opérationnels et à se conformer aux politiques fédérales relatives à la passation de marchés. CDC utilise les services qu'elle fournit déjà aux bases et aux escadres et les offre dans un théâtre d'opérations. À l'heure actuelle, le soutien principal aux opérations militaires de CDC se traduit par une participation à la gestion des marchés et à la gestion de projets liés à la mission à Kandahar, en Afghanistan.

Points saillants en matière de prestation de services

Mesure de la satisfaction de la clientèle

L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction du client est essentiel au succès des opérations de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client, qui est l'un de ses principaux indicateurs de rendement. CDC interroge ses clients un à un, au moment qui convient à ces derniers.

Chaque bureau sonde le représentant du client responsable de chacune des conventions de services, et recueille les commentaires par secteur de service. De nombreuses conventions de services touchent plus d'un secteur d'activités de CDC. Les sondages sont administrés par vagues tout au long de l'année dans chacune des régions; le représentant de CDC associe souvent l'entrevue de sondage à une autre visite professionnelle de façon à réduire au minimum les interruptions pour le client.

Au cours des dernières années, la Division des opérations a déployé des efforts afin d'élaborer une méthode cohérente et pertinente pour recueillir les commentaires des clients. Une fois par année, les représentants de CDC questionnent les clients un par un et en personne. Chaque client a alors l'occasion de commenter les services qui lui ont été offerts par CDC dans le cadre de tous ses projets.

Dans l'ensemble, les données et les commentaires recueillis indiquent que le MDN est satisfait de la qualité des services offerts par CDC.

En 2006–2007, CDC a mené 356 sondages, comparativement 503 en 2005–2006 et 660 en 2004–2005. Le résultat révèle que dans 98 % des cas, CDC a répondu aux attentes du client ou les a dépassées. Le nombre de sondages correspond au nombre de représentants du client avec qui CDC fait affaire, et pas nécessairement au nombre de projets.

En d'autres termes, un représentant du client peut être responsable de plusieurs projets. De plus, pour effectuer ce calcul, les pointages sont pondérés en fonction de la valeur de chaque convention de services. Par exemple, le résultat d'un sondage dont la valeur du marché s'élève à 1 million de dollars aura plus de poids que le résultat pour un marché d'une valeur de 10 000 dollars. Les rapports portant sur la satisfaction du client sont notés sur une échelle de un à cinq. Un rapport qui obtient la note trois signifie que CDC a répondu aux attentes du client tandis qu'un rapport qui obtient la note quatre ou cinq signifie que CDC a surpassé les attentes du client. Les données recueillies pendant l'exercice 2006–2007 indiquent ce qui suit : 53 % de tous les sondages ont reçu une note de quatre ou cinq, 45 % de tous les sondages ont reçu une note de trois ou quatre et 2 % ont reçu une note inférieure à trois.

CDC tient en compte de tous les commentaires reçus dans le cadre de ce processus. Au besoin, la Société s'attarde plus attentivement sur les sondages qui ont reçu une note inférieure à trois et met rapidement en place les correctifs qui s'imposent. Chaque année, CDC reçoit divers commentaires. De façon générale, lorsque le client a signalé des problèmes, ces derniers portaient sur des incidents particuliers, notamment des problèmes sur le plan de la communication, de la procédure administrative ou de la dotation en personnel. Ces questions sont rapidement traitées par CDC. En 2006–2007, les plaintes n'ont pas constitué de motif de préoccupation généralisé.

Les employés de CDC et des FC établissent des relations de travail étroites dans 39 emplacements partout au pays. Comme Christian Bourgeault, coordonnateur des marchés pour CDC et le Lieutenant Suzette Farrelly. Ils ont travaillé en collaboration à la construction de deux installations d'entraînement tactique sur le Mont Sorel à la BFC Valcartier. Les installations ont été construites en prenant modèle sur des collectivités afghanes. Elles ont été construites avec des conteneurs maritimes d'une longueur de 12 m (40 pi) recyclés qui ont été juxtaposés de différentes façons. Malgré le fait que les installations aient été construites dans un emplacement éloigné et que la construction ait eu lieu durant la période la plus froide de l'année, le projet a été achevé rapidement.

FIGURE 1 : RAPIDITÉ D'EXÉCUTION DE L'ACHÈVEMENT DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION

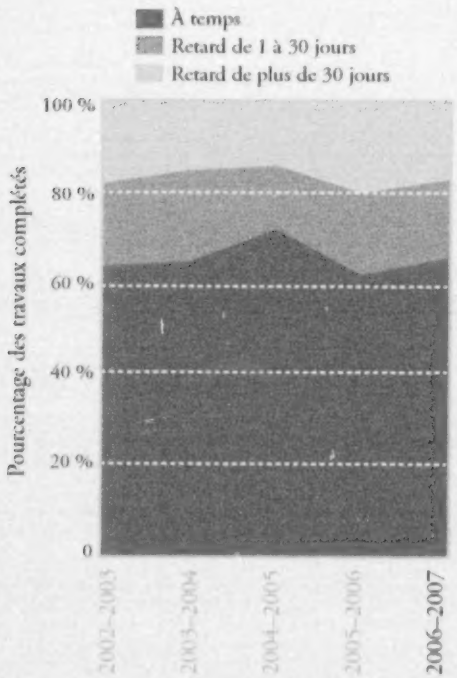
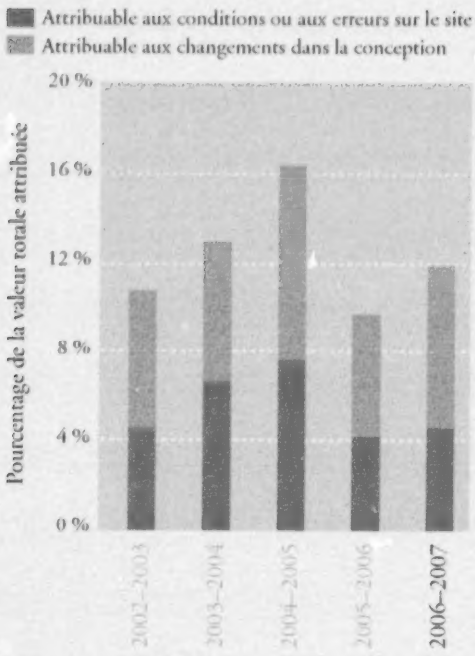


FIGURE 2 : VALEUR DES RECTIFICATIFS



L'indice de satisfaction du client augmente de manière constante depuis quelques années. *La figure 1* indique la fréquence à laquelle CDC atteint ses objectifs en matière d'échéancier des travaux. Le contrôle du calendrier est essentiel à la satisfaction du client. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec le client afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons. Au cours de l'exercice 2006–2007, 66 % des marchés de construction exécutés ont été achevés avant la date prévue. 17 % des marchés ont été achevés dans un délai variant de 1 à 30 jours, et 17 % ont été complétés en 30 jours.

La figure 2 indique la progression des coûts en rapport avec tous les projets de construction. Compte tenu des 845 marchés achevés en 2006–2007, la valeur totale des rectificatifs apportés a représenté 12 % de la valeur initiale de l'attribution des marchés. Les modifications en matière de conception ont représenté 7,3 % de l'augmentation et 4,7 % par suite de conditions imprévues sur le terrain. Le total des modifications, qui s'établit à 12 %, constitue une légère augmentation par rapport au résultat total de 9,6 % de la valeur initiale de l'attribution des marchés du dernier exercice financier. Cela est attribuable à une modification majeure apportée dans le cadre d'un seul projet.

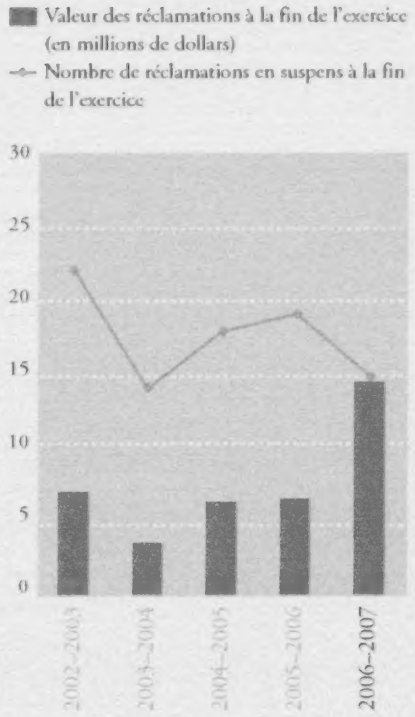
En 2004–2005, ce taux de progression des coûts comparativement aux exercices antérieurs était considérablement élevé. Il peut s'expliquer par un seul marché anormal. Sans ce marché, la progression des coûts pour 2004–2005 aurait été de 6,2 % des modifications en matière de conception et de 3,6 % pour l'état des lieux, soit un total de 9,8 %. Bien qu'aucun objectif officiel ne soit fixé pour cet indicateur, CDC en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs de l'installation à gérer les risques prévus associés aux travaux de construction.

CDC administre les réclamations contractuelles au nom du ministère de la Défense nationale et une valeur monétaire des réclamations contractuelles qui sont en instance à un moment ou à un autre une indication peut-être plus directe des efforts de CDC visant à protéger les intérêts de l'État en tout temps, tel qu'illustré à la figure 3. Un équilibre doit être atteint entre le traitement équitable des entrepreneurs et l'assurance que le gouvernement retire une juste valeur de ses engagements contractuels.

Au cours des dernières années, la situation illustrée à la figure 3 ne représente que les réclamations contractuelles déposées en justice. En 2006–2007 CDC a clos quatre réclamations qui ont été réglées pour une valeur totale de 265 500 dollars. Au 31 mars 2007, 15 réclamations étaient en suspens pour une valeur totale de 14 628 938 $ dollars, ce qui représente une augmentation de 8,6 millions de dollars par rapport à l'an dernier. Cette augmentation considérable est attribuable à une seule réclamation de 9,1 millions de dollars. À l'exception de ce cas, les réclamations en suspens à la fin de l'exercice s'élèvent à 5,5 millions de dollars, montant qui correspond à la tendance des cinq dernières années.

Selon le Protocole d'entente entre la Société et le MDN, les règlements provenant de décisions vis-à-vis de toutes réclamations légales actuelles ou futures, au sujet d'engagements contractuels, seront entièrement financées par le MDN, dans l'année des règlements. Par conséquent, ils n'ont aucun impact financier sur la Société.

FIGURE 3 : RÉCLAMATIONS CONTRACTUELLES À LA FIN DE L'EXERCICE FINANCIER



Le Programme d'encadrement de CDC a été instauré tôt en 2007. Ces initiatives de formation et de perfectionnement puisent dans nos ressources internes pour fournir aux nouveaux employés le soutien et l'orientation requis pour remplir efficacement leur rôle.

DÉPENSES LIÉES AUX MARCHÉS, EXERCICE 2006–2007 (EN MILLIERS DE DOLLARS) – TABLEAU 3

	MARCHÉS DE CONSTRUCTION	SERVICES PROFESSIONNELS	TOTAL
RÉGION DE L'ATLANTIQUE			
Gagetown, (N.-B.)	34 701	2 130	36 831
Goose Bay, (T.-N.-L.)	14 440	2 937	17 377
Gander, (T.-N.-L.)	1 483	710	2 193
Greenwood, (N.-É.)	7 462	1 366	8 828
Halifax, (N.-É.)	13 902	2 126	16 028
Shearwater, (N.-É.)	20 017	1 105	21 122
Autre	1 096	1 305	2 401
Sous-total	**93 101**	**11 679**	**104 780**
QUÉBEC			
Bagotville, (Qué.)	17 566	533	18 099
Montréal, (Qué.)	9 605	980	10 585
Valcartier, (Qué.)	27 589	2 936	30 525
Autre	1 734	892	2 626
Sous-total	**56 494**	**5 341**	**61 835**
ONTARIO			
Borden, (Ont.)	21 368	1 250	22 618
Kingston, (Ont.)	7 309	775	8 084
Kingston (base principale), (Ont.)	18 470	2 704	21 174
London, (Ont.)	8 302	305	8 607
North Bay, (Ont.)	3 977	553	4 530
Ottawa, (Ont.)	9 966	1 666	11 632
Petawawa, (Ont.)	11 848	2 251	14 099
Trenton, (Ont.)	14 103	1 502	15 605
Toronto, (Ont.)	12 627	193	12 820
Sous-total	**107 970**	**11 199**	**119 169**
OUEST CANADIEN			
Calgary, (Alb.)	7 846	297	8 143
Chilliwack, (C.-B.)	1 145	36	1 181
Cold Lake, (Alb.)	25 245	565	25 810
Comox, (C.-B.)	2 893	530	3 423
Edmonton, (Alb.)	19 132	656	19 788
Esquimalt/Imf, (C.-B.)	27 576	3 874	31 450
Moose Jaw, (Sask.)	5 828	127	5 955
Suffield, (Alb.)	10 903	788	11 691
Shilo, (Man.)	3 175	744	3 919
Winnipeg, (Man.)	10 416	1 203	11 619
Wainwright, (Alb.)	21 161	2 132	23 293
Yellowknife, (T.N.-O.)	846	39	885
Sous-total	**136 166**	**10 991**	**147 157**
NORD DU CANADA	**21 699**	**3 880**	**25 579**
AUTRES	**1 354**	**8 862**	**10 216**
Totaux	**416 784 $**	**51 952 $**	**468 736 $**

GOUVERNANCE

Les membres du conseil d'administration de CDC sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, par l'intermédiaire duquel CDC rend compte au Parlement. Le président du conseil est distinct du président et premier dirigeant, et le conseil d'administration est en mesure d'agir de façon indépendante de la haute direction. Le conseil a désigné un premier administrateur pour les questions de gouvernance en reconnaissance de l'importance des responsabilités de gérance du conseil. De plus, le président du conseil et le président et premier dirigeant ont tous deux participé aux consultations entreprises par le président du Conseil du Trésor et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) concernant les modifications proposées relativement aux pratiques de gouvernance. CDC adopte toute recommandation endossée par le Conseil du Trésor susceptible d'améliorer les solides antécédents de la Société à cet égard. Les activités courantes du conseil d'administration visant à protéger les intérêts de la Société, de ses actionnaires et des intervenants peuvent se résumer sous les rubriques suivantes :

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le conseil d'administration participe à la gestion des tendances et des questions émergeantes, et il étudie et approuve les plans stratégiques de la Société. L'approbation de la planification porte notamment sur les politiques financières, les budgets et les dépenses. Les considérations stratégiques comprennent également la planification de la relève à l'égard des cadres supérieurs, y compris du président et premier dirigeant.

SURVEILLANCE ET ÉVALUATION DU RENDEMENT

Le conseil d'administration surveille le rendement de la Société par rapport aux plans stratégiques et opérationnels, en veillant à ce que des renseignements pertinents sur la gestion soient reçus et que des mesures du rendement soient en place. Le conseil d'administration évalue si, oui ou non, la Société atteint ses objectifs de politique générale et s'acquitte de son mandat conféré par la loi. En outre, le conseil d'administration surveille et évalue le rendement du président et premier dirigeant et en rend compte. Le conseil d'administration n'évalue pas officiellement l'efficacité de son propre rendement, ni celui des administrateurs individuels, quoiqu'il réponde positivement aux orientations éventuelles du gouvernement à cet égard si le gouvernement devait décider de mettre en application des procédures d'autoévaluation pour les directeurs du conseil d'administration de la société d'État.

GESTION DES RISQUES

Le conseil d'administration comprend les risques de principe inhérents aux activités de la Société et veille à ce que la haute direction exerce une bonne gestion des risques. La pertinence et l'intégrité des systèmes de contrôle sont vérifiées par un solide processus de vérification qui comporte des vérifications internes cycliques effectuées par une firme indépendante qui est sélectionnée par le comité de vérification du conseil d'administration et à qui elle rend compte directement. Avec l'aide des vérificateurs, le conseil d'administration est en mesure d'assurer l'intégrité des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Les employés de CDC sont conscients de leur droit de signaler les pratiques douteuses directement au conseil d'administration selon la politique de divulgation du code de conduite professionnelle.

COMMUNICATIONS

Le conseil d'administration maintient une communication efficace avec les intervenants, y compris le Ministre, les cadres supérieurs des clients (le MDN et les FC) de la Société, ainsi qu'avec les organismes du gouvernement central et les entreprises de l'industrie. Par une communication active et ouverte, le conseil d'administration entretient d'excellentes relations de travail avec la haute direction.

Renouvellement et perfectionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration a défini un profil des aptitudes, de l'expérience et des compétences requises afin de répondre aux exigences de gouvernance d'une société d'État. Ce profil représente un équilibre du talent des secteurs public et privé, avec l'expérience dans des domaines pertinents aux activités de la Société, notamment le génie, la construction, le droit, les finances, la gestion générale et l'administration publique.

On a créé un comité des candidatures qui, par l'entremise du conseil d'administration, rend compte au ministre pour la nomination du président du conseil d'administration et premier dirigeant, du président et des membres du conseil d'administration. En 2006–2007, on a prolongé d'une année le mandat du président, soit jusqu'en avril 2008. Les administrateurs ont la possibilité d'une orientation et d'une formation suffisantes nécessaires à l'exécution de leurs obligations à titre de membres du conseil d'administration.

Comité de vérification

Un comité de vérification est nommé par le conseil d'administration pour assurer la surveillance des activités internes de la Société, la préparation des rapports financiers, l'élaboration du système de vérification interne et sa mise en œuvre, ainsi que la diffusion de l'information, de manière à assurer la transparence et la précision et proposer une orientation relative au respect des valeurs et de l'éthique au sein de la Société. En 2006–2007, la *Loi sur la gestion des finances publiques* a été modifiée pour stipuler que les hauts fonctionnaires ou les employés de la Société ne peuvent être membres du comité de vérification.

Conseil d'administration – Rémunération – Tableau 4

Salaire du conseil d'administration	Membres	Honoraires annuels	Par jour
Président (secteur privé)	1	7 500 $	300 $
Administrateurs du secteur privé	5	3 500 $	300 $
Administrateurs du secteur public	Innoccupé	Aucune	Aucune
Président et président et premier dirigeant de CDC	1	Aucune	Aucune
Postes vacants	0	0 $	0 $

Conseil d'administration – Présences – Tableau 5

Réunions	Nombre de réunions tenues	Membres du secteur public	Membres du secteur privé	Combinés
Conseil au complet	3	100 %	100 %	100 %
Comité de vérification	2	100 %	100 %	100 %

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CDC

À la fin de l'exercice financier 2006–2007, l'honorable Michael M. Fortier, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, a annoncé trois nouvelles nominations au sein du conseil d'administration de CDC. De plus, le mandat du président du conseil, M. John McLure, a été renouvelé pour un an.

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'AMINISTRATION

M. John D. McLure
M. McLure est le président de JDM Consulting. Il est également associé principal au sein de Hill and Knowlton Canada Limited. En 1975, il a quitté les Forces canadiennes pour poursuivre sa carrière au sein de la fonction publique. M. McLure a travaillé au Secrétariat du Conseil du Trésor, au ministère des Pêches et des Océans, au ministère de l'Expansion industrielle régionale, au ministère de la Défense nationale et au ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. M. McLure avait quitté la fonction publique après avoir été sous-ministre en 1997, lorsqu'il s'est joint à Hill and Knowlton. Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université du Manitoba obtenu en 1963 et a fait des études militaires au Royal Military College of Science en Angleterre.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. T.L. (Lloyd) Callahan
M. Callahan de Kelowna, Colombie-Britannique, est président et chef de la direction de Callahan Construction et il apporte à Construction de Défense Canada une vaste expérience de la gestion des affaires et de l'industrie de la construction. Il a antérieurement été président de la Compagnie Montreal Trust du Canada et du British Columbia Advisory Board, directeur de la Société pour l'expansion des exportations, de La brasserie Labatt de la Colombie-Britannique et d'Argus Industries.

M. Jean-Claude Garneau*
À titre de président d'Excotech, M. Garneau a mis en œuvre son expertise dans l'exercice de ses fonctions d'expert-conseil auprès d'Hydro-Québec et de la Société d'énergie de la Baie James, entre autres clients. Pendant ses 35 années de service au sein de Janin Construction, M. Garneau a participé à de nombreux projets, grâce auxquels il a acquis une solide réputation relativement à sa compréhension de tous les aspects de l'industrie de la construction, particulièrement de la complexité des grands projets. M. Garneau est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université McGill.

M^me^ Kris Mathews*
M^me^ Matthews a siégé sur bon nombre de conseils publics, professionnels et à but non lucratif. À titre de conseillère en affaires, elle est directrice au sein du Matthews Group LLP, desservant des entreprises de l'Ouest canadien. Elle est aussi comptable en management accréditée (CMA) et elle détient un statut de *fellow* au sein de l'organisme national, en reconnaissance de ses contributions à sa communauté, à la société et à la profession. Ses contributions englobent la présidence de l'Alberta Society Board et de la Famous 5 Foundation, ainsi que sa participation à plusieurs comités. Elle est aussi membre certifiée de l'Institut des administrateurs des corporations.

M. Ross Nicholls, Ing.
M. Nicholls s'est joint à CDC en 1978. Avant sa nomination au poste actuel de président et premier dirigeant en 1996, il a occupé différentes fonctions en génie et en gestion dans les bureaux de chantier et les bureaux régionaux de la Société, dans le Canada atlantique, au Québec et en Ontario. M. Nicholls est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Mount Allison, de même que d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse. Il est membre de Professional Engineers Ontario et de l'Ordre des ingénieurs du Québec. Il siège au conseil d'administration de la Trustees of the Canadian Mechanical Contracting Education Foundation et au conseil d'administration du Conseil canadien d'innovation en construction.

M^me^ Nancy Penner*
M^me^ Penner a pratiqué le droit pendant plus de 20 ans, dans le domaine des valeurs, au sein de l'industrie pétrolière et gazière et de sociétés, et dans le domaine du commerce en général, à titre de partenaire et de conseillère dans un cabinet d'avocats en Alberta. Elle a siégé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés publiques et privées et d'organismes sans but lucratif. Elle a de plus fait partie des corps exécutifs de diverses entreprises de l'industrie. M^me^ Penner est titulaire d'un baccalauréat ès arts de l'Université du Manitoba et d'un baccalauréat en droit de l'Université de Calgary.

* membre du comité de vérification

Le conseil d'administration de CDC le 31 mars 2007 : (rangée arrière, de gauche à droite) M. T.L. Callahan, M. Robert Presser, M. Ross Nicholls et M. Jean Claude Garneau. (Première rangée, de gauche à droite) M^me^ Nancy Penner, M. John D. McLure (président) et M^me^ Kris Matthews.

M. Robert Presser*
M. Robert Presser est vice-président du marketing et chef de produit chez ACME Produits d'ingénierie Ltée à Montréal. Il est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires du HEC Montréal et d'une maîtrise en administration des affaires (M.B.A.) de la Richard Ivey School of Business. M. Presser a des antécédents en gestion de projets en génie mécanique, génie électrique et en génie électronique au sein d'importantes firmes d'ingénierie internationales, et a participé à des projets d'envergure en gestion des ressources humaines. Il a également développé une expertise dans le cadre de mandats portant sur la mise en place d'une saine gouvernance et de processus de fusions et d'acquisitions pour le compte d'importantes entreprises canadiennes.

APPLICATION DE LA GESTION DES RISQUES

Sous la direction du conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre complet de gestion des risques à l'intérieur du cadre de gestion générale de la Société. Le cadre identifie les risques à l'environnement de CDC et à ses principales activités, évalue la probabilité et l'incidence éventuelle des risques, et définit les mesures d'atténuation afin d'éviter les risques ou de les réduire.

Le cadre est intégré au processus de planification stratégique de la Société de sorte que les secteurs à haut risque obtiennent une attention particulière dans l'exercice de planification, surtout en ce qui a trait à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.

Un comité de gestion des risques, constitué du président et de trois vice-présidents, dirige l'exercice de gestion des risques et établit la stratégie globale d'atténuation des risques. Les mesures requises, qui sont associées aux risques stratégiques, sont transmises au groupe de gestion et ensuite par le biais de la structure organisationnelle en vue de leur mise en œuvre, en même temps que la promotion de la sensibilisation à la gestion des risques et l'orientation de tout le personnel. En parallèle, les risques opérationnels sont identifiés au niveau opérationnel et envoyés à des niveaux supérieurs de l'organisation en vue d'obtenir un soutien et une aide de la haute direction si cela s'avère nécessaire.

De saines pratiques de gestion des risques font partie de la culture de CDC; les membres du personnel sont censés identifier les risques et traiter les questions et les problèmes en conséquence.

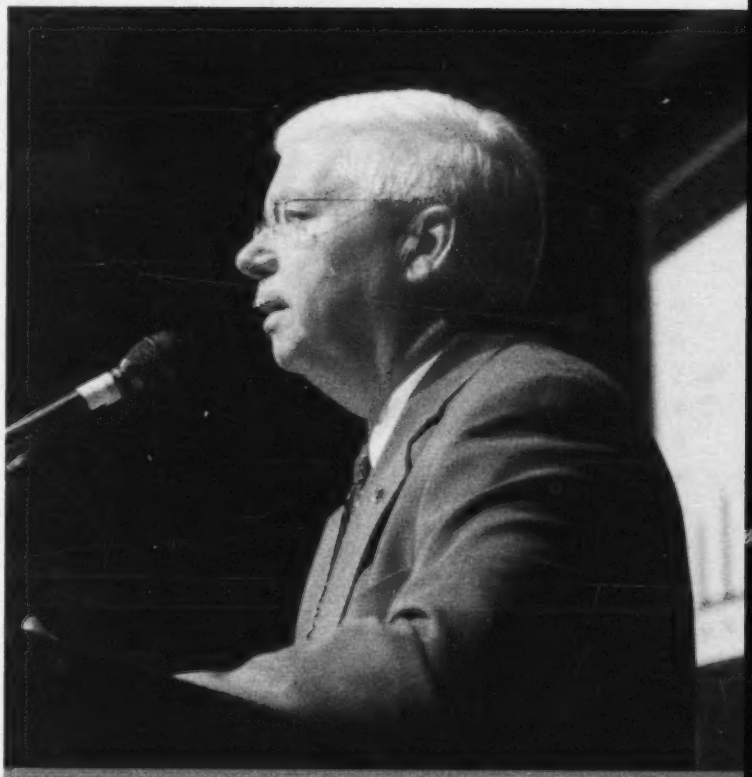
CDC effectue un bon travail en équilibrant les risques pour la Société avec le besoin de fournir un niveau élevé un soutien opérationnel à un niveau élevé et en temps opportun au MDN et aux FC. L'approche en matière de gestion du risque de CDC est caractérisée par la possession d'une riche documentation sur les processus opérationnels, ainsi que des niveaux efficaces et efficients de délégation des pouvoirs, soutenus par une communication rapide remontant la chaîne de commandement.

* membre du comité de vérification

Bien que CDC soit engagée dans plusieurs domaines d'activité potentiellement à haut risque, notamment la gestion des marchés et la passation des marchés, l'intégrité du personnel de la Société et des processus opérationnels n'a pas été remise en question. On pourrait l'attribuer aux solides systèmes de contrôle internes, qui sont des outils de gestion essentiels. Toutefois, la base réelle de la confiance de CDC dans la gestion de ce risque repose sur les valeurs saines et l'éthique des employés de la Société. Le leadership du conseil d'administration et de la haute direction, ainsi que la conscience professionnelle et l'engagement du personnel, ont donné à CDC une réputation exemplaire tant au sein du gouvernement que dans l'industrie. Les cadres supérieurs s'attendent personnellement à ce que les employés et, à leur tour, les employés s'attendent à ce que les cadres supérieurs aient une vraie responsabilité à l'égard de leurs actions des employés qu'ils assument la responsabilité de leurs actions, tout comme les employés s'attendent des cadres un comportement similaire. CDC ne tolère aucun comportement contraire à l'éthique.

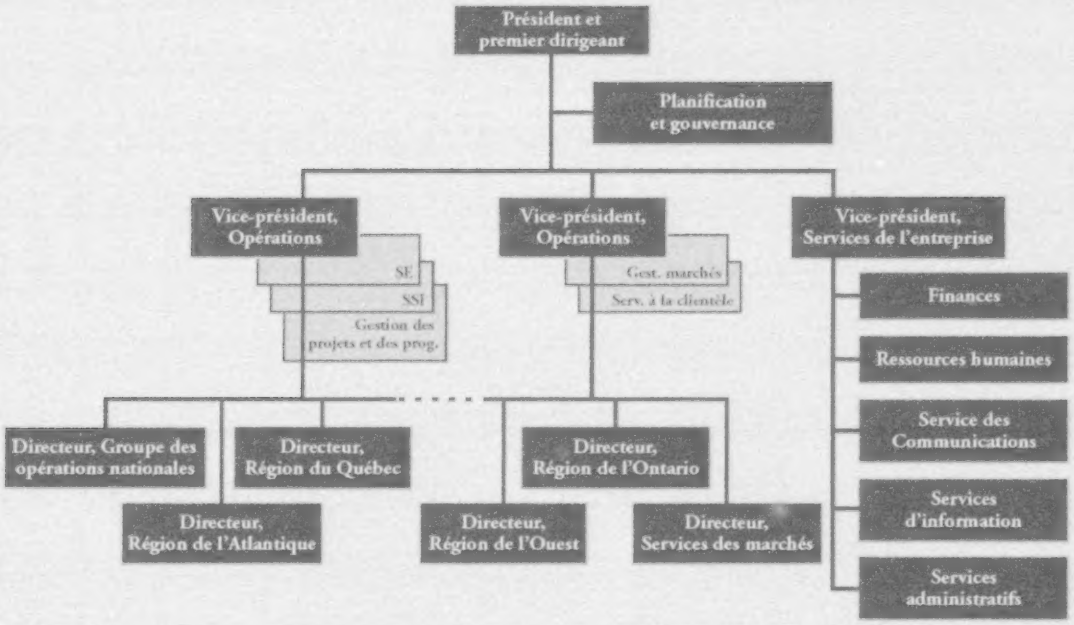
ORGANISATION

En 2006–2007, la Société a transformé sa structure des rapports hiérarchiques afin de soutenir le nouveau cadre de gestion des services établi en 2005–2006. Le président et premier dirigeant relève du conseil d'administration. La direction de CDC est constituée de quatre personnes : le président et premier dirigeant; deux vice-présidents, Opérations et le vice-président, Services de l'entreprise, qui est également le directeur des finances et secrétaire-trésorier. La Division des opérations dispose de bureaux de chantier dans tous les établissements actifs des FC au Canada, lesquels sont gérés par quatre bureaux régionaux (Maritimes, Québec, Ontario et Ouest). En outre, les Services des marchés et le Groupe des opérations nationales se trouvent au siège social, à Ottawa. De plus, CDC maintient des bureaux saisonniers éloignés dans l'Arctique, comme l'exige le projet d'assainissement du réseau DEW. Dans le cadre de son soutien aux opérations des FC déployées à l'étranger, des membres de la Société se trouvent actuellement à Kandahar, en Afghanistan. Ces membres sont dirigés par le Groupe des opérations nationales. La Division des services de l'entreprise, qui se trouve à Ottawa, assure toutes les fonctions de soutien à l'entreprise nécessaires à la Société.



M. Ross Nicholls, président et premier dirigeant, s'adressant aux membres du personnel pendant la cérémonie de remise des Prix nationaux.

FIGURE 4 : ORGANISATION



La division des opérations de CDC est dirigée conjointement par deux vice-présidents, Opérations. Le premier est responsable de la gestion des activités de la région de l'Ouest, de la région de l'Ontario et du Service des marchés du siège social, ainsi que de l'élaboration et de la surveillance des secteurs de gestion des marchés et de services des marchés à l'échelle nationale. Le second est responsable de la gestion des activités de la région du Québec, de la région de l'Atlantique et du Groupe des opérations nationales, ainsi que de l'élaboration et de la surveillance des services environnementaux (SE), de soutien à la gestion de projets et de programmes à l'échelle nationale, et de l'élaboration de nouveaux domaines d'exercice grâce aux Services de soutien de l'infrastructure (SSI). Les directeurs sont conjointement responsables devant les deux vice-présidents pour ce qui est de la gestion des activités et des secteurs de service dans leur région ou au sein de leur siège social.

ÉQUIPE DE DIRECTION

M. ROSS NICHOLLS, ING.

PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

M. Nicholls s'est joint à CDC en 1978. Avant sa nomination au poste actuel de président et premier dirigeant en 1996, il a occupé différentes fonctions en génie et en gestion dans les bureaux de chantier et les bureaux régionaux de la Société, dans le Canada atlantique, au Québec et en Ontario. M. Nicholls est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Mount Allison, de même que d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse. Il est membre de Professional Engineers Ontario et de l'Ordre des ingénieurs du Québec. Il siège au conseil d'administration de la Trustees of the Canadian Mechanical Contracting Education Foundation et au conseil d'administration du Conseil canadien d'innovation en construction.

M. RONALD DE VRIES, ING.

VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS

Après s'être joint à CDC en 1983, M. de Vries a dirigé diverses initiatives liées aux entreprises et à l'industrie. Il a également contribué au développement de la capacité de prestation de services et à la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de passation de marchés. Il est intervenu dans tous les aspects des affaires de CDC : passation de marchés, gestion de marchés, gestion de projets et services environnementaux. M. de Vries est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université de Queen's. Il est actuellement actif au sein de plusieurs comités de passations de marchés avec l'industrie et le gouvernement.

M. STEVE IRWIN

VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS

M. Irwin s'est a joint à CDC en 2006, après un séjour à la fois bref et marquant à la tête de l'Agence de logement des Forces canadiennes. Il a obtenu un baccalauréat en génie mécanique du Collège militaire royal en 1973. Il a servi au sein de nombreux postes militaires d'ingénieur et d'armée au Canada à l'étranger avant de finir son service au rang de Brigadier-général en tant qu'Ingénieur en chef des Forces canadiennes.

M. ANGELO OTTONI, CA

VICE-PRÉSIDENT, SERVICES DE L'ENTREPRISE, DIRECTEUR DES FINANCES ET SECRÉTAIRE-TRÉSORIER

M. Ottoni s'est joint à CDC en 2001 et dirige cinq services qui sont responsables des ressources humaines, de l'information, des finances, des communications, et de l'administration. Avant de se joindre à CDC, il a travaillé durant neuf ans dans l'industrie technologique et durant 15 ans dans un grand cabinet international d'experts-comptables. M. Ottoni est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill. M. Ottoni a obtenu son titre de comptable agréé en 1978.

Les membres de la direction de CDC, de gauche à droite : M. Ronald de Vries, M. Ross Nicholls, M. Angelo Ottoni et M. Steve Irwin.

ÉQUIPE DE GESTION

M. STEPHEN G. KARPYSHIN, P. ENG.
DIRECTEUR, RÉGION DE L'OUEST

M. Karpyshin s'est joint à CDC en 1988 et a été nommé directeur régional, région de l'Ouest, en 1998. Au cours des quinze dernières années, il a participé à des projets comme le Projet de modernisation du système de la défense aérienne de l'Amérique du Nord et le Programme de réduction de l'infrastructure à Edmonton. M. Karpyshin est titulaire d'un baccalauréat en physique et en génie civil de l'Université du Manitoba. Il est membre du conseil d'administration du Système d'appels d'offres en construction de l'Alberta. Il est également membre du Conseil fédéral de l'Alberta.

M. MARC LANTEIGNE, ING.
DIRECTEUR, RÉGION DU QUÉBEC

Depuis qu'il s'est joint à CDC en 1988, M. Lanteigne a travaillé dans chaque région à des projets comme la construction de sites pour radar à courte portée au Labrador, et à titre d'ingénieur divisionnaire de CDC dans la région de l'Ouest, avant d'assumer ses fonctions pour la région du Québec en 2001. M. Lanteigne est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Nouveau-Brunswick. Il est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association des ingénieurs et des géoscientifiques du Nouveau-Brunswick.

M. DAVID MCCUAIG, PMP, MGP
DIRECTEUR, GROUPE DES OPÉRATIONS NATIONALES

M. McCuaig travaille auprès de CDC depuis 2000. Son équipe d'ingénieurs, professionnels de la gestion de l'environnement et des projets, supervise des travaux de plus de 50 millions de dollars annuellement en projets de construction et d'environnement. Ces activités comprennent le soutien aux opérations déployées, de même que le projet d'assainissement du réseau DEW. M. McCuaig possède 20 ans d'expérience en gestion de projets et en construction auprès de l'industrie et du gouvernement. Il a enseigné la gestion de projets et la construction aux finissants du collégial. M. McCuaig est titulaire d'une maîtrise en gestion de projets de l'Université du Québec et détient une attestation de Project Management Professional.

M. RANDY MCGEE, P. ENG. GSC
DIRECTEUR, RÉGION DE L'ONTARIO

Ayant d'abord travaillé auprès de CDC de 1984 à 1998, M. McGee s'est de nouveau joint à CDC en 2001 à titre d'ingénieur pour la région de l'Ouest, après avoir passé trois ans dans le secteur privé, exploitant son propre cabinet de gestion de projets. Il possède une vaste expérience en gestion de projets de construction et de consultation, d'experts-conseils de même que de projets de conception-construction et de gestion en matière de construction. M. McGee est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba. Il est un gestionnaire de projets ayant obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

M. GEORGE PLANK
DIRECTEUR, SERVICES DES MARCHÉS

La carrière de M. Plank dans la fonction publique a commencé en 1979, dans le domaine de la passation de marchés auprès de ce qui s'appelait alors ministère des Approvisionnements et Services. Il a par la suite occupé le poste de directeur auprès de Pêches et Océans et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, où il a géré un portefeuille immobilier varié. M. Plank s'est joint à CDC en 2004 pour gérer la Division des services des marchés et diriger la gamme nationale des services de passation des marchés. M. Plank est titulaire d'un baccalauréat en génie mécanique de l'Université McGill et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa.

M. ROSS WELSMAN, P. ENG.
DIRECTEUR, RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Ayant d'abord travaillé auprès de CDC de 1983 à 1998, M. Welsman s'est de nouveau joint à CDC en 2003 à titre d'ingénieur divisionnaire de secteur pour la région de l'Atlantique, après avoir passé 15 ans dans le secteur privé. Pendant cette période, il a travaillé comme gestionnaire de projet dans les industries lourdes de la p ssation de contrat civil et de l'assainissement de l'environnement. M. Welsman a participé à de nombreux projets d'importance pour CDC, comme celui de la station radar à longue portée de Cartwright au Labrador ainsi que le projet d'amélioration de la jetée 8 à l'arsenal maritime d'Halifax. M. Welsman a obtenu un baccalauréat ès sciences en mathématiques de même qu'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université Memorial de Terre Neuve. Il détient une attestation de Project Management Professional. En 2006, il a été nommé directeur régional, région de l'Atlantique.

Ressources humaines

CDC reconnaît que son personnel constitue son principal atout et que ses succès d'entreprise reposent sur les capacités et la conscience professionnelle de ses employés. L'une des forces de CDC repose sur son équipe de professionnels spécialisés. Cette équipe est constituée d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et de personnes de métiers spécialisées.

Ils sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en communication et en administration. La figure 6 décrit la croissance du nombre des employés au cours des 5 dernières années. À la fin de l'exercice, CDC comptait 543 employés, comparativement à 483 employés à la fin de l'exercice financier 2005–2006, 405 pour 2004–2005, 348 pour 2003–2004 et 280 pour 2002–2003. Ces données représentent une augmentation de 13 % du nombre d'employés par rapport à l'an dernier, et une hausse de 52 % au cours des cinq dernières années.

CDC a rendu hommage à dix employés en 2006–2007 pour 10 années de service, six pour 25 années de service, et un pour 30 années de service.

Les employés admettent que le travail chez CDC est intéressant, stimulant, jamais ennuyeux, et qu'il y règne un climat de respect mutuel. Les pratiques de recrutement de CDC sont axées sur l'embauche de professionnels qui s'efforcent de poursuivre les succès remportés par la Société et qui ont à cœur l'atteinte de leurs objectifs personnels.

Recrutement

Au cours du dernier exercice, les pratiques de perfectionnement professionnel interne de CDC ont aidé 96 employés dans leur cheminement professionnel par le biais de promotions, de mutations latérales et de réinstallations. Quatre employés se sont portés volontaires pour le déploiement en Afghanistan et 11 employés ont été affectés dans le Nord pour les projets liés au réseau DEW. Lorsque des employés ont l'occasion de travailler outre-mer ou dans le Nord, la Société et les employés en tirent tous des avantages.

Figure 5 : Effectif de CDC

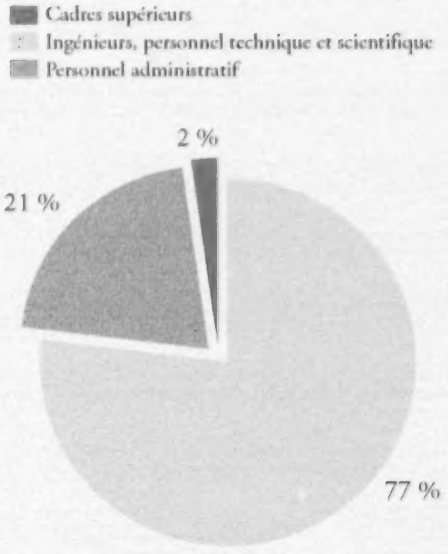


Figure 6 : Le nombre d'employés à la fin de l'année financière

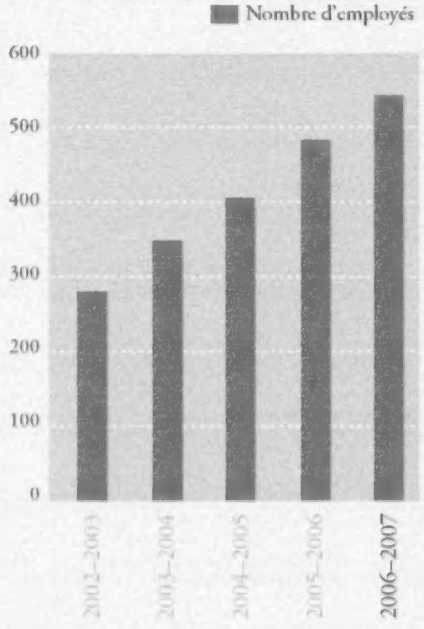


FIGURE 7 : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES SUR LES EMPLOYÉS

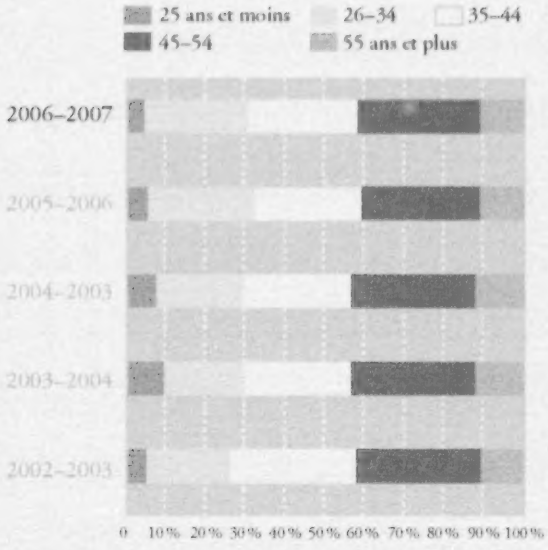
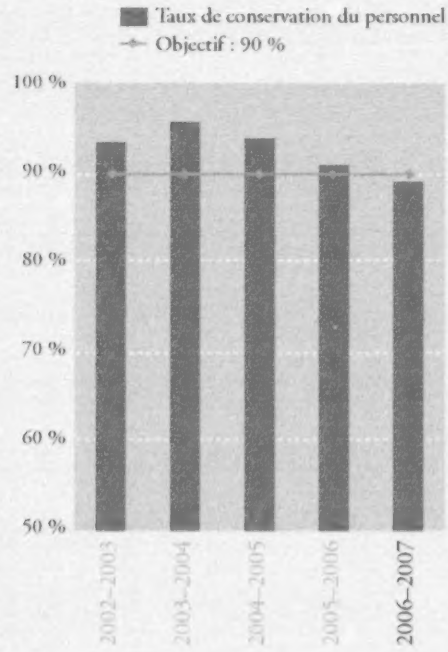


FIGURE 8 : TAUX DE CONSERVATION DU PERSONNEL



Le client bénéficie également du transfert des compétences de l'employé de CDC à l'un de ses théâtres d'opérations ou à l'un de ses chantiers éloignés où les employés ont la chance d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. Grâce à ces échanges, la Société réussit à augmenter sa base de connaissances collectives et son niveau d'expérience.

TAUX DE CONSERVATION DU PERSONNEL

À titre de société fondée sur la savoir et au service du ministère de la Défense nationale, CDC reconnaît que son principal atout repose sur ses ressources humaines. La réussite de la Société dépend de sa capacité à placer les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment. À cette fin, la Société veut s'assurer qu'elle est capable de recruter et de conserver les types d'employés dont elle a besoin de manière à garantir un niveau de service élevé au client. Le taux annuel de conservation du personnel représente donc un indicateur essentiel pour CDC.

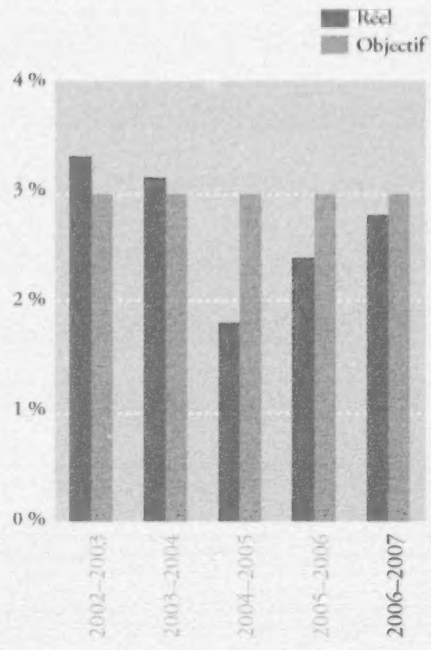
Étant donné le secteur d'activité de CDC, il existera toujours un certain roulement du personnel en raison de la nature saisonnière et géographiquement cyclique du travail de CDC. Cependant, en 2006–2007, le taux de conservation du personnel à légèrement baissé à 89 %, contre 90,6 % en 2005–2006 et 93,9 % en 2004–2005. Les conditions du marché du travail dans certaines régions, en particulier dans les provinces de l'Ouest, constituent l'un des facteurs principaux ayant une incidence sur cet indicateur.

CDC considère ce taux comme une mesure de la satisfaction des employés à l'égard du cadre de travail qu'elle offre, et elle surveille cette baisse et évalue les raisons pour lesquelles les gens quittent la Société. Bien que la capacité de la Société en matière de prestation de services n'ait pas été affaiblie par l'augmentation de cet indicateur, les initiatives stratégiques à long terme de CDC en matière de formation et de perfectionnement ayant trait aux communications internes sont conçues de manière à contribuer à la capacité de la Société à agir en tant qu'employeur modèle.

Rapport du perfectionnement par rapport aux coûts salariaux

La Société accorde une grande importance à la formation et au perfectionnement continus, sa capacité à servir son client reposant énormément sur les compétences de ses employés. Chaque année, la Société fixe un objectif de dépenses accordées à la formation et au perfectionnement en proportion du total des coûts salariaux. Cet indicateur ne comprend que les coûts directement liés à la formation, et non les frais qui y sont associés ou le temps des employés. En général, CDC a connu une tendance à dépasser son objectif de dépenses de 3 % du salaire des employés dans ce secteur. Toutefois, au cours des trois dernières années, une partie de l'attribution a été réorientée de la formation directe à la conception et à l'élaboration d'un cadre complet de formation et de perfectionnement. Ainsi, seuls 2,8 % des coûts salariaux ont été dépensés pour la formation en 2006–2007 par employé, contre 2,4 % en 2005–2006 et 1,8 % en 2004–2005. Avec le développement de cette initiative et la mise en place des modules de formation à l'interne, CDC s'attend à ce que les dépenses liées à la formation et au perfectionnement s'établissent de nouveau à 3 % au cours du prochain exercice.

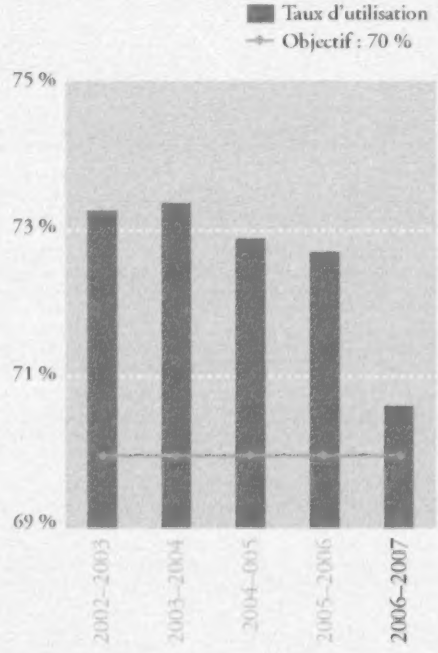
Figure 9 : Rapport de perfectionnement par rapport aux coûts salariaux

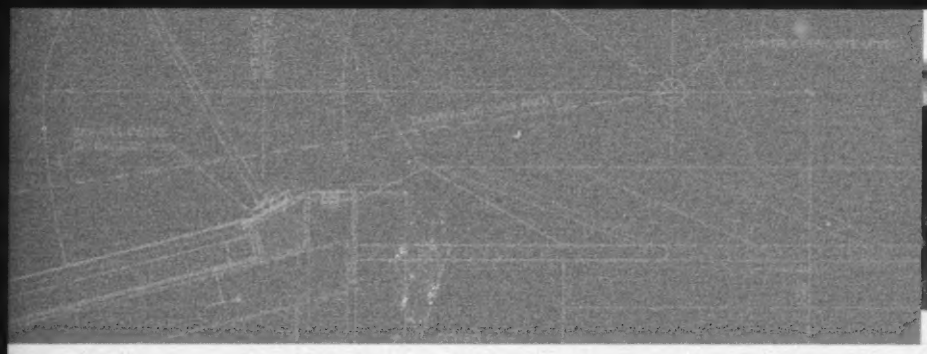


Taux d'utilisation

Le taux d'utilisation est à la fois un indicateur de rendement essentiel et un outil clé en matière de gestion financière. Il indique le nombre d'heures consacrées à des activités liées aux marchés par opposition aux fonctions auxiliaires non facturables. En 2006–2007, le taux d'utilisation était de 70,6 %, se situant dans l'objectif de 70 %, ce qui représente une légère baisse par rapport au taux de l'an dernier de 72,7 %. En 2006–2007, pour gérer les risques associés à la croissance de la Société et de façon à mettre en œuvre des améliorations de la structure de la prestation de services, des ressources ont été affectées à ces secteurs non facturables. Le taux d'utilisation est demeuré relativement stable au cours des quatre dernières années, alors que le nombre d'employés à augmenté de 81 % entre 2001–2002 et 2005–2006.

Figure 10: Taux d'utilisation
(pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client)



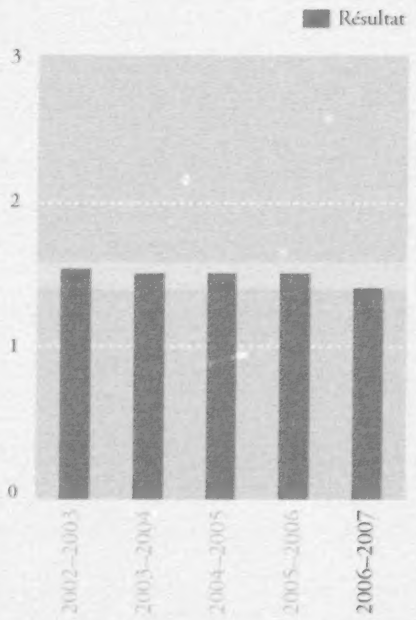


MULTIPLICATEUR DES FRAIS DE PERSONNEL DIRECT

Le multiplicateur des frais de personnel direct (MFPD) est le facteur par lequel CDC multiplie les frais de personnel direct pour les projets afin de recouvrer les frais généraux. Les frais de personnel direct pour les projets comprennent les coûts salariaux, avantages sociaux et les absences et congés rémunérés, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les congés payés et les séances de perfectionnement professionnel. Ce multiplicateur est utilisé pour établir les taux de facturation pour les services de CDC. L'objectif pour cet indicateur est de 1,50 à 1,60. Les fluctuations du multiplicateur réel d'une période résultent de l'application de la politique de gestion financière de la compagnie. La politique vise à générer des sommes immédiatement disponibles qui lui permettront de soutenir ses besoins essentiels de fonctionnement et ses besoins en capital, et de régler ses obligations financières à mesure qu'elles arrivent à échéance, et la mise en œuvre assurer que des fonds opérationnels prévisionnels soient disponibles pour couvrir les fluctuations dans l'implantation et l'exécution des programmes. Conformément à la présente politique, et parfois le MFPD peut être baissé en dessous de l'objectif pour que les fonds excédentaires soient retournés à CDC.

Les taux de facturation de CDC n'ont pas changé depuis trois ans de manière à gérer les résultats d exploitation et à rendre une partie de l'excédent de fonctionnement réalisé durant l'exercice 2005–2006 au client. À son tour, cette opération a provoqué une baisse de 6 % du MFPD par rapport à l'année précédente (1,43), le faisant tomber en dessous des objectifs normaux de la Société.

FIGURE 11 : MULTIPLICATEUR DES FRAIS DE PERSONNEL DIRECT



PRIX ET RECONNAISSANCE

C'est avec fierté que CDC reconnaît la contribution exceptionnelle des employés ci-après dans la réalisation des objectifs de la Société.

PRIX NATIONAUX 2006–2007

Prix du président pour contribution exceptionnelle à la Société apportée constamment en dépassant les exigences normales de travail.

M. Ian Ashton, Gestionnaire, Travaux des chantiers
Borden, Ontario

M. Ashton travaille pour CDC depuis le début des années 1980 et il a occupé différents postes au fil des ans, d'ingénieur de projet à la BFC Toronto à directeur, Groupe des opérations nationales au siège social à Ottawa. Les employés le considèrent comme un chef de file et un mentor qui a fait preuve, tout au long de sa carrière, de dévouement envers la clientèle, le personnel et la Société dans son ensemble.

Prix du développement des services pour le rendement des employés dans l'élaboration ou la promotion des services qui répondent adéquatement aux exigences du client et qui apportent leur contribution à l'équipe de prestation de services.

M. Hans Gartner
Gestionnaire des projets et des programmes
Ottawa, Ontario

M. Gartner a joué un rôle fondamental dans l'élaboration de la gamme de services en matière de gestion de projets et de programmes. Il s'agit d'une personne pleine d'énergie, qui n'a de cesse de travailler afin de satisfaire aux exigences des clients et de mettre sur pied une équipe forte et compétente. Le secteur des services de gestion de projets et de programmes représente 19 % du service de revenu de CDC, alors qu'il ne représentait que 14 % du revenu total en 2005–2006 et 10 % en 2004–2005.

Prix de la satisfaction de la clientèle pour services exceptionnels aux clients constamment offerts par un employé au cours d'une période de temps.

Linda Wolfe, Adjointe administrative
Trenton, Ontario

Depuis qu'elle a joint les rangs de CDC en 1999, M^me^ Wolfe fait partie intégrante des activités courantes du bureau de chantier de Trenton. Plus de quarante clients parmi lesquels des employés du MDN et de CDC, ainsi que des entrepreneurs sur le chantier, ont fait part de témoignages touchants en faveur de cette récompense. M^me^ Wolfe est considérée comme un atout en ce qui a trait à la capacité de prestation de services de CDC.

A la cérémonie de remise des Prix nationaux, Austin Baird (à droite), gestionnaire des programmes environnementaux pour le Groupe des opérations nationales, a reçu le Prix du vice président. M. Baird, qui travaille au Bureau des UXO et des anciens sites, a démontré une fois de plus des habilités à fournir le type de travail et les qualités recherchés par la Société. Sur la photo, Ron de Vries, vice-président, Opérations, présente le prix à M. Baird.

Les employés de la région de l'Ontario ont reçu un nombre impressionnant de prix à la cérémonie des Prix nationaux. Ian Ashton, directeur, Opérations sur le terrain à la BFC Borden, a reçu le Prix du président, et Linda Wolfe, adjointe administrative à la BFC Trenton, a reçu le Prix de la satisfaction de la clientèle. Chris Davis, directeur, services des marchés, Marisa Girard, adjointe administrative, et Rose Montgomery, adjointe administrative, ont accepté le Prix de l'innovation en matière de service au nom de la région de l'Ontario. M. Davis a également reçu une prime pour long service pour ses dix années de service au sein de la Société.

Rangée arrière, de gauche à droite : Ian Ashton, Chris Davis et Rose Montgomery. Première rangée, de gauche à droite : Marisa Girard, Linda Wolfe et Coleen Purdey Morrison, coordonnatrice des marchés au bureau de chantier de la BFC Trenton.

Prix de l'innovation en matière de service
reconnaissant la contribution des employés dans la réalisation de l'objectif de la Société qui est de fournir des solutions novatrices à valeur ajoutée à un client interne ou externe.

Région de l'Ontario

Chris Davis
Gestionnaire, Services des marchés

et

Marisa Girard
Adjointe administrative

et

Rose Montgomery
Adjointe administrative

Au cours de la dernière année, l'équipe du Bureau régional de l'Ontario a encouragé le personnel de sa région à utiliser des nouvelles technologies telles que le système téléphonique voix par IP (VoIP), les dispositifs de signature numérique et la normalisation des lecteurs communs des sites, de manière à réduire les coûts, à gagner du temps et à préserver l'environnement en utilisant moins de papier.

Prix commémoratif Robert Graham
Reconnaissant une contribution spéciale à l'amélioration de la sécurité en milieu de travail ou de la protection de l'environnement.

M. Shawn Bindon
Directeur, Soutien des opérations militaires
Ottawa, Ontario

Depuis qu'il travaille pour CDC, M. Bindon a mené plusieurs initiatives environnementales importantes à l'échelle locale et dans l'ensemble de la Société. Il est l'instigateur et le fer de lance du cadre de gestion environnementale de CDC, qui a été pleinement mis en œuvre en 2006–2007. En ce qui a trait aux problèmes environnementaux, il est considéré comme une personne dévouée à ces causes, autant sur le plan professionnel que personnel.

MÉDAILLE POUR SERVICES GÉNÉRAUX

La Médaille pour services généraux (MSG) est décernée aux membres des Forces canadiennes et aux citoyens canadiens autre que les membres des FC, aux membres des forces alliées ayant collaboré avec les Forces canadiennes déployées à l'étranger (mais pas nécessairement dans un théâtre d'opérations), et aux Canadiens à l'extérieur des FC, afin d'apporter un soutien direct, à temps plein, aux opérations en présence d'un ennemi armé.

CDC est fière de ses employés qui ont accepté le défi de servir le Canada et de participer à des opérations de déploiement du MDN. En 2006–2007, la Médaille pour services généraux a été décernée à un employé à titre d'agent de soutien du programme de l'Équipe de reconstruction provinciale (ERP) de Kandahar, au Camp Nathan Smith, en Afghanistan.

André Sirois
Agent de soutien au projet
Siège social à Ottawa
Opération Athena
Rotation 2

Compte rendu des initiatives stratégiques

Le processus de planification et d'établissement de rapports de CDC utilise une approche thématique de manière à créer un lien de continuité entre les différents plans et rapports et à faciliter le suivi des réalisations de l'entreprise. Les quatre volets stratégiques de la planification comprennent les initiatives visant la gouvernance et le leadership, la prestation de services, la gestion des relations avec les intervenants et le soutien administratif et la capacité d'organisation, tel que cela est indiqué dans le Plan d'entreprise de 2006–2007 à 2010–2011. Toutes les initiatives mises de l'avant dans le plan d'entreprise stratégique et les plans d'activités peuvent être classées dans l'un ou l'autre de ces volets, et le succès de chacun de ces volets soutient la stratégie globale de l'entreprise. Lors de la session de planification annuelle, l'organisation et l'applicabilité de ces volets stratégiques sont étudiées dans le cadre du processus de planification d'entreprise de la Société.

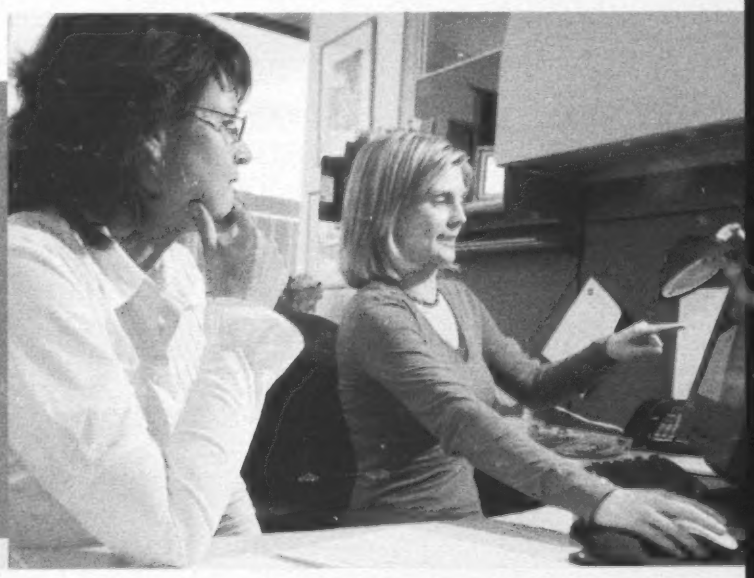
Initiatives visant la gouvernance et le leadership

Sous le volet de planification de gouvernance et de leadership, plusieurs initiatives dans les domaines de l'équité en matière d'emploi, des langues officielles, de la gérance environnementale, de la sécurité des entrepreneurs et de la formation et du perfectionnement ont été mises en avant l'an dernier.

La Société s'efforce de respecter intégralement la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi sur les langues officielles.*

Dans certains cas, il est difficile de parfaitement respecter ces lois en raison de la spécialisation des exigences relatives aux travaux effectués par CDC ou des barrières géographiques qui bloquent l'accès à une main-d'œuvre disponible.

En 2006–2007, CDC s'est engagée à analyser la manière dont elle cible et attire de nouveaux employés au sein de l'organisation. En tant que partisan de l'équité en matière d'emploi, CDC a effectué une étude au cours du premier semestre de l'exercice pour déterminer les façons de mieux atteindre les groupes sous représentés, afin que la population d'employés de CDC reflète la composition actuelle de la population



Les initiatives de formation et de perfectionnement de la Société ont évolué considérablement au cours des années. Sur cette photo, Michelle Hoffe (à droite), conseillère technique pour l'équipe responsable de la formation et du perfectionnement, explique le nouveau Programme d'encadrement des employés à Josée Champagne, agente de contrats à la Division des services des marchés du siège social.

canadienne. À la fin de l'exercice financier, de nouveaux outils ont été mis en place et acceptés par le service les ressources humaines et les gestionnaires responsables de l'embauche, tout comme la découverte de nouveaux lieux permettant de recruter différents groupes de personnes. Le travail est en cours dans ce domaine et les plans d'activité régionaux tiennent compte du soutien des principes d'équité en matière d'emploi. Bien que ce soit un défi qui oblige CDC à travailler dans des domaines très spécifiques, des progrès sont réalisés chaque année et la Société atteint de mieux en mieux ses objectifs d'équité en matière d'emploi.

En même temps, CDC a demandé à Statistique Canada d'effectuer des sondages en matière d'évaluation et de demande sur plusieurs lieux de travail afin de confirmer le besoin en services offerts au public visé par CDC dans chacune des langues officielles du Canada. Le rapport final n'a pas été terminé à la fin de l'exercice financier 2006–2007, mais CDC est prête à prendre toutes les mesures relatives aux recommandations qui pourront aider à soutenir les principes de la *Loi sur les langues officielles*. Selon une lettre reçue de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada pour la période 2006–2007, CDC respecte son obligation en regard de la *Loi sur les langues officielles*.

La gérance de l'environnement constitue une composante clé pour une bonne gouvernance de la Société. Le cadre de gestion environnementale de CDC, lancé en mai 2002, était un plan s'échelonnant sur plusieurs années. Il est élaboré de façon à ce que les considérations environnementales soient intégrées aux activités administratives et professionnelles quotidiennes. L'an dernier, CDC s'est engagée à approfondir les buts de la Société en matière de gérance de l'environnement, tels que la précision de la définition des rôles et des responsabilités en ce qui concerne l'écologisation des pratiques administratives. La Société a mis en œuvre des mesures destinées à l'atteinte de ces buts. De plus, des mesures particulières visant à atteindre ces objectifs seront comprises dans les plans des unités fonctionnelles pour l'exercice 2007–2008.

Étant donné que le gouvernement du Canada révise les régimes de gouvernance des sociétés d'État, le conseil d'administration de CDC continue de surveiller activement les répercussions de cette initiative importante et supervise toutes les modifications requises à ce jour par la Société. Parmi les changements apportés l'an dernier figure la mise à jour des chartes de CDC afin qu'elles soient représentatives des rôles et des responsabilités redéfinis pour le conseil d'administration et ses comités. De plus, la Société a mis à jour son Code d'éthique afin qu'il reflète les exigences nouvellement reconnues.

Son programme de sécurité pour les employés étant déjà bien établi, CDC a révisé son programme de gestion de la sécurité puisqu'il est lié aux activités opérationnelles. Au cours du premier semestre de l'exercice 2006–2007, CDC et le MDN ont entrepris un examen complet des processus de gestion de la sécurité sur place. En partenariat avec le MDN, un manuel intitulé *Guide des responsabilités du MDN et des FC à l'égard des entrepreneurs* a été publié. Il traite de questions telles que la structure des responsabilités sur le site aux fins de sécurité.

Dans le cadre de l'initiative de formation et de perfectionnement de CDC et en accord avec l'engagement de la Société à l'égard d'un lieu de travail éthique, CDC a mis en place une nouvelle formation en ligne obligatoire portant sur les valeurs et l'éthique à CDC. Cette formation destinée aux employés se concentre sur les principes de l'éthique et sur la prise de décisions. À la fin de l'exercice 2006–2007, tous les employés de CDC avaient achevé la formation.

Puisque la Société croît aussi rapidement, la façon dont l'information circule dans l'organisation est de plus en plus importante. L'an dernier, la Société s'était engagée à élaborer une stratégie pour assurer de bonnes communications internes. Cette initiative vise principalement à mettre en place des mécanismes pour que l'information soit diffusée dans l'ensemble de la Société au fur et à mesure que le nombre d'employés et de services augmentent. À la fin de l'exercice, une déclaration de stratégie relative aux communications internes, ainsi qu'un plan de communication interne ont été publiés. Ils mettent l'accent sur l'élaboration de la capacité en communication du cadre de gestion de CDC.

Initiatives relatives à la prestation de services

Comme la mission de CDC consiste à fournir des services d'infrastructure de défense de grande qualité, rapides et efficaces, l'atteinte de l'excellence en matière de prestation de services demeure à l'avant-plan de sa stratégie. L'objectif stratégique de ce volet consiste à s'assurer que les exigences du client sont respectées. Finalement, CDC vise à fournir la solution en matière d'infrastructure dont le MDN et les FC ont besoin pour, par exemple, terminer des travaux de construction ou pour décontaminer un milieu. Pour ce faire, CDC personnalise ses services et les produits qu'elle offre de façon à ce qu'elle puisse respecter, en toute efficacité, les exigences des projets et des programmes quant à leur portée, à leur qualité et à leurs échéanciers.

En 2006–2007, CDC a reconnu deux initiatives administratives en ce qui a trait à la prestation de services. La Société s'engage à exécuter un examen interne de la conformité. Depuis plusieurs années, la gestion de marchés et les secteurs de services de passation de marchés utilisaient un processus d'examen interne de la conformité dans le cadre de leur programme d'assurance de la qualité. En ce qui a trait au secteur de services de passation de marchés, ce processus était essentiel au maintien de la certification ISO 9001. En 2006–2007, le processus d'examen de la conformité a été prolongé pour cibler les secteurs des services environnementaux et des services de soutien à la gestion de projet. Il est maintenant utilisé dans tout le pays.

La deuxième initiative se concentrait sur l'évolution du système mis en place par CDC pour offrir des services au client, ainsi que sur le leadership des secteurs de services de la Société. CDC a évalué les progrès réalisés relativement à cette nouvelle initiative, particulièrement en ce qui a trait au progrès concernant la mise en œuvre des secteurs de services environnementaux et de services de soutien à la gestion de projet. Les modèles nationaux et régionaux en matière de leadership, de politiques, de procédures et d'assurance qualité sont maintenant en place. Actuellement, les efforts liés à l'instauration d'un nouveau secteur de services de soutien aux installations seront limités au développement de plusieurs domaines de pratique.

Initiatives relatives aux relations avec les intervenants

La réussite de CDC est en partie fondée sur les efforts déployés par la Société afin de créer et de maintenir un lien solide avec l'industrie, le gouvernement et les organisations de son client. Cette stratégie consciente dépasse les fondements du simple fait d'accomplir un

Le 20 janvier dernier, M. Ron de Vries, vice-président, Opérations (à gauche), a remis à Michael Atkinson, président de l'Association canadienne de la construction (ACC), le Prix des amis de Construction de Défense Canada durant une cérémonie organisée en son honneur. Par cet événement, les organisateurs souhaitaient également souligner les 25 ans de carrière de M. Atkinson au sein de l'Association.

Le Prix des amis de CDC a été créé pour souligner la contribution de personnes ou de groupes qui entretiennent une relation d'affaire établie avec CDC, qui ont collaboré à des projets ayant mené à une réussite mutuelle et qui manifestent des caractéristiques faisant d'eux des collaborateurs précieux.

bon travail et d'obtenir les résultats attendus dans le seul but d'entraîner un certain zèle et de bonnes relations qui produisent des avantages à long terme au sein des collectivités dans lesquelles œuvre CDC.

CDC croit fermement à l'appui et à l'engagement dans les associations de l'industrie, une approche qui entraîne des répercussions positives pour les deux parties. Cette approche offre, tant aux groupes de l'industrie qu'à la Société, l'occasion de partager leurs pratiques et leurs procédures professionnelles. CDC peut demeurer à l'affût des tendances du marché et des besoins des entrepreneurs et des experts-conseils, tandis que l'industrie peut constater que le fait de travailler avec CDC ouvre la porte à certaines possibilités.

En travaillant avec le MDN et les FC, la Société continue d'exercer son rôle de partenaire. Finalement, le MDN et CDC visent le même but à cet égard : accroître les capacités de l'industrie afin de respecter rapidement et efficacement les exigences. Plutôt que de simplement présenter les résultats de la réussite en fonction des emplois, CDC a consacré beaucoup de temps et de ressources à l'intégration de sa planification et de son processus décisionnel aux éléments du MDN, puisque celui-ci cherche des solutions à la fine pointe pour répondre à ses besoins en infrastructure.

La relation de la Société avec le gouvernement et ses ministères constitue un élément tout aussi important. Les employés de CDC entretiennent des contacts réguliers avec les organisations gouvernementales intéressées par les activités de partage de renseignements, de prestation de services ou d'élaboration de politiques de CDC. À titre de représentant de l'État, CDC rend compte au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, et, dans l'ensemble, au Parlement et à la population canadienne. En deux mots, on peut dire que la Société travaille à offrir ce qu'il y a de mieux, de la façon la plus rentable possible, et qu'elle interagit avec ses intervenants de façon juste et raisonnable. L'objectif stratégique de ce volet, lequel concerne tous les intervenants et reflète la véritable intention de la Société, consiste à reconnaître CDC en raison de sa compétence et de sa valeur.

Depuis très longtemps, les relations de CDC avec le secteur de la construction sont très solides. Puisque la participation de CDC dans les autres services a augmenté au cours des dernières années, la Société a reconnu le besoin de renforcer ses relations avec les représentants de l'industrie à l'extérieur du secteur de la construction, comme les domaines de la gestion de projet et de la gestion de l'environnement. CDC a conclu que ces industries ne disposaient pas d'organisations à un seul représentant; par conséquent, la Société continuera de solidifier ses relations de façon plus ponctuelle, selon les secteurs de services et les besoins en région.

Soutien administratif et capacité d'organisation

La capacité administrative interne de CDC touche à tous les aspects de l'entreprise et constitue la clé du succès dans le maintien d'un service de qualité supérieure pour le MDN. La structure et les systèmes administratifs de CDC sont consacrent entièrement à s'assurer que les employés respectent quotidiennement les exigences du client. À cette fin, l'objectif stratégique de ce volet consiste à appuyer la capacité de prestation de services. Les unités fonctionnelles de CDC ne seraient pas en mesure d'accomplir efficacement leurs fonctions. Parmi ces systèmes figurent les finances, les services d'information, les ressources humaines, l'administration, la sécurité de l'entreprise et les communications. La Division des services de l'entreprise du siège social assume presque toutes ces fonctions sans des systèmes de soutien administratif de haute qualité. Toutefois, le secteur et la gestion des secteurs de services appuient également, de façon active, la prestation de services.

L'an dernier, l'initiative principale s'est concentrée sur l'élaboration et la mise en œuvre de la feuille de route sur les services d'information (SI). La feuille de route sur les SI constitue un plan qui s'échelonne sur plusieurs années et qui vise à améliorer les systèmes d'information d'entreprise et la technologie, à renouveler les capacités de soutien des SI et à transformer le modèle de prestation de services du service des SI au moyen de relations de travail plus étroites avec les autres unités fonctionnelles de CDC. Au cours de l'exercice 2005–2006, le service des SI a amélioré et a mis à jour le système d'entreprise de CDC. Il a également examiné de nouvelles options relativement à un système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Au cours de l'exercice financier 2006–2007, le service des SI a fait des progrès quant à la mise en œuvre de la première phase du système SIRH. En outre, il a embauché du personnel supplémentaire pour la mise en place du nouveau modèle de service.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

RÉSULTATS FINANCIERS

POLITIQUE DE GESTION FINANCIÈRE

La politique de gestion financière et les états financiers de la Société reposent sur le postulat de la continuité du fonctionnement de la Société et de son mandat dans un avenir prévisible.

Selon sa politique de gestion financière, la Société conserve un montant en espèce suffisamment de fonds pour lui permettre de respecter les exigences en matière d'exploitation et de liquidités, et de régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. Lorsqu'elle détermine le montant des réserves de liquidités en prévision de ses besoins de fonctionnement, la Société tient compte des risques inhérents à ses activités et, en particulier, des risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant ou du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction de son client, le ministère de la Défense nationale. Afin de s'acquitter de son mandat et de demeurer prête et capable de servir son client en tout temps, CDC doit constamment s'adapter aux changements de conjoncture économique. La Société doit également être en mesure de soutenir financièrement ses activités lorsque des changements subits ou imprévus se produisent. Par conséquent, elle prévoit des niveaux raisonnables de dépenses imprévues lorsqu'elle détermine les réserves d'encaisse à tenir. La direction surveille et examine constamment le niveau des encaisses afin de déterminer leur pertinence. Tout excédent ou manque à gagner susceptible de se présenter de temps à autre est pris en compte dans les prochains plans d'entreprise. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de taux de facturation réduits applicables sur des services offerts ultérieurement.

COMPARAISON DES EXERCICES 2006–2007 ET 2005–2006

REVENUS PROVENANT DE LA RÉMUNÉRATION DES SERVICES – TABLEAU 6

Dans l'ensemble, les revenus provenant de la rémunération des services de l'exercice ont augmenté de 5 345 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007, soit d'environ 13 % par rapport à l'exercice précédent. Comme les taux de facturation n'ont pas changé d'une année à l'autre, cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation du volume d'activité, qui représente environ 11 % de cette augmentation. Le reste de l'augmentation s'explique par un ensemble de facteurs, y compris une modification des diverses ressources facturables utilisées et certains honoraires fixes.

REVENUS PROVENANT DE LA RÉMUNÉRATION DES SERVICES (EN MILLIERS DE DOLLARS) – TABLEAU 6

REVENUS PROVENANT DE LA RÉMUNÉRATION DES SERVICES	2006–2007		2005–2006		ÉCART	
Gestion des marchés	24 943 $		24 994 $		(51) $	0 %
Passation des marchés	4 879		4 071		808	20 %
Services de construction et de passation de marchés	29 822	62 %	29 065	68 %	757	3 %
Services environnementaux	7 163		5 509		1 654	30 %
Gestion de projet et de programme	9 014		5 811		3 203	55 %
Services de soutien à l'infrastructure	1 827		2 096		(269)	-13 %
Services connexes	18 004	38 %	13 416	32 %	4 588	34 %
	47 826 $		**42 481 $**		**5 345 $**	**13 %**

REVENUS D'INTÉRÊT (EN MILLIERS DE DOLLARS) – TABLEAU 7

2006–2007	2005–2006	VARIANCE	
265 $	164 $	101 $	62 %

Bien que les revenus de la Société liés à la rémunération des services aient connu une hausse globale de 13 %, la croissance des revenus découlant des services connexes a été plus forte, soit 34 %. Cette hausse a entraîné une diminution du pourcentage des revenus totaux générés par les services de construction et de passation de marchés, qui s'est établi à 62 % pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007, comparativement à 68 % pour l'exercice précédent. On a également observé une augmentation du pourcentage des revenus associés aux services connexes, qui s'est chiffré à 38 %, comparativement à 32 % pour l'exercice précédent. Certaines fluctuations quant aux revenus reflètent simplement les variations cycliques de la demande liée à la mise en œuvre des programmes du client. D'une part, les revenus provenant des services de gestion des projets et de programmes, et des services environnementaux ont augmenté de 55 % et de 30 %, respectivement. Ces deux hausses sont supérieures à la croissance de l'ensemble des revenus générés par les services, soit 13 %. D'autre part, les revenus relatifs aux services de soutien des infrastructures ont baissé de 13 %, ce qui indique une diminution de la demande pour ce secteur de services qui comprend les revenus découlant des services de gestion énergétique et des services de gestion et de déclassement des installations.

Les revenus découlant de la gestion des marchés sont restés pratiquement inchangés par rapport à l'an dernier et ils correspondent au changement marginal des dépenses du client liées au marché, qui ont connu une augmentation de 5 % au cours du dernier exercice. Parmi les exemples ayant des répercussions sur les revenus découlant de la gestion des marchés, citons la variation de la nature et de la taille des projets de construction individuels, d'une année à l'autre, ainsi que l'effort requis pour les gérer.

Les revenus découlant des services de passation de marchés ont connu une hausse de 20 %. Cette augmentation est principalement due à la hausse de la demande du client en matière de services à valeur ajoutée liés à la passation de marchés, ainsi qu'à des facteurs tels que la variation de la taille des marchés soumis d'une année à l'autre et de leur complexité, de même qu'à l'effort requis pour les attribuer.

Revenus d'intérêt – Tableau 7

Les revenus d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société, ont augmenté de 101 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007, soit d'environ 62 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse considérable est attribuable à plusieurs facteurs, dont l'augmentation de la moyenne des soldes de trésorerie pendant l'exercice, ainsi que l'augmentation des taux d'intérêt moyens; en effet, ces derniers ont atteint 4,1 % au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007, comparativement à 2,8 % pour l'exercice précédent. En même temps, le solde de caisse moyen a augmenté de 5,6 millions de dollars au cours de l'exercice 2005–2006, comparativement à 6,4 millions de dollars pour l'exercice précédent.

Salaires et avantages sociaux versés aux employés – Tableau 8

Les salaires ont augmenté de 5 291 000 $ au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2007, soit d'environ 19 % par rapport à l'exercice précédent. Un certain nombre de facteurs expliquent cette hausse, dont les plus hauts niveaux d'effectif et la composition du personnel, qui ont représenté une augmentation nette d'environ 13 %; la hausse des salaires liée à l'inflation et au rendement, qui ont représenté environ 4 % et certains rajustements de salaires qui ont été effectués au début de l'exercice financier en conséquence des enquêtes portant sur l'indemnisation menées à la fin de l'exercice 2005–2006. Ceux-ci ont représenté environ 2 % de l'augmentation. Les enquêtes portant sur la compensation on été menées en même temps qu'un projet entrepris au cours de l'exercice 2005–2006 visant à examiner le système de classification des emplois de CDC dans le but de rester concurrentiel sur le marché du travail.

Salaires et avantages sociaux versés aux employés (en milliers de dollars) – Tableau 8

	2006–2007	2005–2006	Écart	
Salaires	33 136 $	27 845 $	5 291 $	19 %
avantages sociaux	9 456 $	7 465 $	1 991 $	27 %
	42 592 $	**35 310 $**	**7 282 $**	**21 %**
Avantages sociaux en pourcentage de salaires	28,5 %	26,8 %	1,7 %	

COÛTS D'EXPLOITATION ET D'ADMINISTRATION (EN MILLIERS DE DOLLARS) – TABLEAU 9

	2006–2007	2005–2006	ÉCART	
Loyer	1 258 $	1 028 $	230 $	22 %
Formation et perfectionnement des employés	916	668	248	37 %
Services professionnels	743	580	163	28 %
Téléphone et communications	688	577	111	19 %
Matériel et équipement de bureau	479	409	70	17 %
Déplacements	463	455	8	2 %
Réinstallation d'employés	268	386	(118)	-31 %
Logiciels et équipement informatique	167	70	97	139 %
Maintenance des logiciels	135	151	(16)	-11 %
Équipement de bureau loué	119	114	5	4 %
Installations de communication	118	113	5	4 %
Coûts liés au recrutement	100	161	(61)	-38 %
Autres frais généraux	391	396	(5)	1 %
	5 845 $	**5 108 $**	**737 $**	**14 %**

Les avantages sociaux des employés ont augmenté de 1 991 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007, soit d'environ 27 %. Cette augmentation est en partie liée à la hausse des salaires mentionnée ci-dessus (19 %). Parmi les autres facteurs ayant contribué à cette augmentation, citons une hausse des cotisations payées par la Société en raison d'une augmentation du taux de cotisation des employés au cours de l'exercice, provenant des paiements uniques pour le rachat de services validables par certains employés. Le coût de la prestation de soins de santé pour le personnel et le montant dépensé pour les avantages sociaux à venir des employés a également augmenté. En raison de ces facteurs, le rapport avantages sociaux/salaires a augmenté de 1,7 %. Il s'établissait à 26,8 % l'an dernier et a atteint 28,5 % pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007.

COÛTS D'EXPLOITATION ET D'ADMINISTRATION – TABLEAU 9

Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007 ont augmenté de 737 000 $ ou d'environ 14 % par rapport à l'exercice précédent. Étant donné l'augmentation du nombre d'employés, des locaux à bureaux supplémentaires ont été loués dans les bureaux régionaux et au siège social, ce qui a entraîné une hausse des dépenses relatives à la location d'environ 22 %. Les coûts de formation et de perfectionnement du personnel se sont accrus d'environ 37 %. En pourcentage des coûts salariaux, la formation et le perfectionnement des employés représentaient 2,8 % en 2006–2007, par rapport à 2,4 % l'an dernier. En 2005–2006, la direction a utilisé une partie du budget alloué à la formation et au perfectionnement pour mettre en place des formations à l'interne faisant partie de l'initiative de la Société. En 2006–2007, les dépenses liées à la formation et au perfectionnement correspondaient mieux aux objectifs de dépenses de la Société, estimés à 3 % des coûts salariaux.

Les coûts des services professionnels ont augmenté d'environ 28 %, principalement en raison de l'augmentation des dépenses en matière de services consultants liés au système de planification des ressources d'entreprise de la Société (PRE), JD Edwards One World, pour la mise à niveau du système et le travail de perfectionnement menés au cours de l'année. De plus, un expert conseil a été embauché pour évaluer la fonction des ressources humaines au sein de la Société, et un autre expert conseil a été embauché pour évaluer la demande à certains endroits dans le cadre des exigences en vertu de la *Loi sur les langues officielles.*

Les frais associés à la téléphonie et aux communications ont connu une hausse d'environ 19 % en raison de l'augmentation du volume d'activité et de la mise en place de systèmes de communication de données plus rapides, mais plus coûteux, dans certains bureaux de la Société. Les coûts liés au matériel de bureau ont connu une hausse de 17 % causée par l'inflation et l'augmentation du volume d'activité.

BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE) (EN MILLIERS DE DOLLARS) – TABLEAU 10

	2006–2007	2005–2006	ÉCART	
Bénéfice net (perte nette)	(1 227) $	1 458 $	(2 685) $	-184 %

Comme un moins grand nombre de réinstallations ont eu lieu au cours de l'exercice 2006–2007, les coûts relatifs à la réinstallation du personnel ont baissé d'environ 31 % par rapport à l'exercice précédent. Les coûts relatifs aux logiciels et à l'équipement informatique ont augmenté de 139 % en raison de dépenses plus importantes pour certaines mises à niveau d'applications logicielles et de l'achat de pièces et d'accessoires pour les ordinateurs. Les coûts relatifs à la maintenance des logiciels ont diminué de 11 %, principalement en raison de l'interruption de la maintenance de certaines applications logicielles plus anciennes. Les coûts relatifs au recrutement ont baissé de 38 % en raison de la diminution du nombre d'embauches au cours de l'exercice 2006–2007 par rapport à l'exercice précédent, ainsi qu'à une réduction des coûts liés au recrutement du personnel de direction.

BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE) – TABLEAU 10

La perte nette a atteint 1 227 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007, comparativement au bénéfice net de 1 458 000 $ pour l'exercice précédent. Cette perte s'explique par la politique de gestion financière de la Société qui vise à retourner les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement. Ainsi, étant donné le bénéfice net réalisé en 2005–2006, la Société a décidé qu'en 2006–2007, les taux de facturation seraient équivalents à ceux de 2005–2006, créant ainsi la perte nette. De plus, la Société s'est trouvée face à une augmentation des frais indirects relatifs aux salaires au cours de l'exercice 2006–2007 en raison de l'ajout de ressources administratives permettant le soutien de sa croissance, et pour que les activités de développement des services améliorent les offres et la prestation de services.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS – TABLEAU 11

Les dépenses en immobilisations de la Société ont totalisé 993 000 $ pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007, soit une augmentation de 33 % par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation significative des dépenses liées aux logiciels est attribuable aux coûts d'achat et de mise en œuvre associés au nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH), mis en place en 2006–2007 et toujours en cours. L'augmentation du nombre d'employés a entraîné une hausse de 33 % des dépenses relatives au mobilier et à l'équipement. La diminution de 30 % des coûts relatifs aux améliorations locatives est le résultat de la diminution des coûts d'aménagement des bureaux engagés en 2006–2007 par rapport à l'exercice précédent.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS (EN MILLIERS DE DOLLARS) – TABLEAU 11

	2006–2007	2005–2006	ÉCART	
Logiciels	251 $	46 $	205 $	446 %
Matériel informatique	376	368	8	2 %
Mobilier et équipement	279	209	70	33 %
Améliorations locatives	87	125	-38	-30 %
	993 $	**748 $**	**245 $**	**33 %**

Liquidités et ressources en capital – Tableau 12

Le solde de caisse pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007 a augmenté d'environ 8 % par rapport à l'exercice précédent. En 2006–2007, la Société a généré des fonds de 1 543 000 $ (2 891 000 $ l'année précédente) à partir d'activités d'exploitation et a dépensé 993 000 $ (748 000 $ l'année précédente) en immobilisations, ce qui représente une augmentation globale de 550 000 $ (2 143 000 $ l'année précédente). Conformément à sa politique de gestion financière, la Société conserve un montant en espèce suffisant pour lui permettre de respecter les exigences en matière d'exploitation et de liquidités, et pour régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. Tout excédent ou manque à gagner est pris en compte dans les plans et budgets de fonctionnement ultérieurs. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de taux de facturation applicables sur des services offerts ultérieurement. La Société ne possède aucune réserve de caisse séparée. Les liquidités excédentaires aux besoins opérationnels à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

Il n'y a eu aucune fluctuation majeure dans les créances des clients, malgré l'augmentation des revenus. Ceci est en raison d'une réduction du nombre moyen de jours au cours desquels les comptes étaient impayés, à savoir 42 jours pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2007, comparativement à 46 jours pour l'exercice précédent.

Pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007, l'augmentation du passif à court terme de 577 000 $, soit 13 %, par rapport à l'exercice précédent est attribuable aux deux facteurs principaux suivants : l'augmentation du volume d'activité, qui a entraîné une hausse des dettes liées aux frais d'exploitation; et l'augmentation du nombre d'employés, qui a engendré une hausse des éléments de passif liés à la paie.

D'autres facteurs qui ont une incidence sur le solde, d'année en année, sont notamment le montant de la tranche à court terme des prestations futures aux employés et le calendrier de l'occurrence et du paiement des dépenses.

Liquidités et ressources en capital (en milliers de dollars) – Tableau 12

	2006–2007	2005–2006	Écart	
Encaisse	7 845 $	7 295 $	550 $	8 %
Créances clients	7 351 $	7 212 $	139 $	2 %
Passif à court terme	5 122 $	4 545 $	577 $	13 %

Provision pour les prestations futures aux employés – Tableau 13

La Société enregistre un passif relativement au coût estimatif des prestations de départ et de soins de santé à ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2007 s'est accru de 1 422 000 $, soit d'environ 21 % (23 % pour l'exercice précédent), par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde a augmenté du montant des prestations constituées au cours de l'exercice de 1 782 000 $ (1 395 000 $ pour l'exercice précédent) et a diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice actuel de 360 000 $ (90 000 $ pour l'exercice précédent). La provision pour les prestations futures aux employés varie d'une année à l'autre en raison d'une combinaison de facteurs, notamment le taux d'inflation, les changements apportés à la main-d'œuvre, les changements apportés au taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché), les changements apportés au taux moyen des augmentations de salaire et les changements (liés aux données démographiques changeantes) apportés à la durée de service restante prévue moyenne des employés actifs. La note 4 comprise dans les états financiers décrit les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer la provision. Il s'agit principalement d'un passif à long terme. La Société estime le montant payable à court terme en fonction des meilleurs renseignements disponibles. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de suffisamment de ressources en capital pour pouvoir verser les prestations futures aux employés et les autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

PROVISION POUR LES PRESTATIONS FUTURES AUX EMPLOYÉS (EN MILLIERS DE DOLLARS) – TABLEAU 13

	2006–2007	2005–2006	ÉCART	
Provision pour prestations futures	**8 313 $**	**6 891 $**	**1 422 $**	21 %
Moins: tranche à court terme	**237**	**329**	**(92)**	-28 %
Partie à long terme	**8 076 $**	**6 562 $**	**1 514 $**	**23 %**

COMPARAISON DES RÉSULTATS RÉELS FINANCIERS DE 2006–2007 PAR RAPPORT AU PLAN – TABLEAU 14

Le sommaire du Plan d'entreprise (le Plan) 2006–2007 à 2010–2011 a été présenté à la Chambre des communes au cours de l'été 2006.

Le tableau 14 ci-dessous compare le rendement réel de la Société pour l'exercice financier 2006–2007 au rendement prévu dans le Plan. Les revenus provenant de la rémunération des services correspondaient aux revenus prévus dans le Plan. Les gains d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société, ont été de 139 000 $ (environ 110 %) supérieurs au Plan. Cet écart est attribuable à une combinaison de taux d'intérêt moyens plus élevés que prévus au cours de l'année et supérieurs aux taux d'intérêt moyens prévus pendant l'année.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été de 1 970 000, soit de 5 % plus élevés que ceux prévus dans le Plan. Cette augmentation découle largement d'une combinaison d'un nombre d'employés plus élevé que prévu et d'une augmentation des salaires et des avantages sociaux. Les coûts d'exploitation et d'administration ont été de 556 000 $, soit de 9 % inférieurs au Plan. Cet écart s'explique principalement par les dépenses inférieures à celles prévues en matière de réinstallations, de location, de formation et de perfectionnement.

L'amortissement des immobilisations a été de 51 000 $, soit de 6 % inférieur au Plan. Cet écart est le résultat du niveau inférieur de dépenses en immobilisations comparativement au Plan.

Les dépenses en immobilisations ont été de 173 000 $, soit de 15 % inférieures à celles prévues dans le Plan. Cette diminution est attribuable à la dépense moins grande que prévue liée aux logiciels informatiques.

COMPARAISON DES RÉSULTATS RÉELS FINANCIERS DE 2006–2007 PAR RAPPORT AU PLAN (EN MILLIERS DE DOLLARS) – TABLEAU 14

	RÉELS	PLAN	ÉCART	
Revenus				
Services	47 826 $	47 657 $	169 $	0,4 %
Intérêts	265	126	139	110 %
	48 091	**47 783**	**308**	**1 %**
Dépenses				
Salaires et avantages sociaux	42 592	40 622	1 970	5 %
Coûts d'exploitation et d'administration	5 845	6 401	(556)	-9 %
Amortissement des immobilisations	881	932	(51)	-5 %
	49 318	**47 955**	**1 363**	**3 %**
Bénéfice net	**(1 227) $**	**(172) $**	**(1 055) $**	**613 %**
Dépenses en immobilisations	**993 $**	**1 166 $**	**(173) $**	**-15 %**

SOMMAIRE DES RENSEIGNEMENTS FINANCIERS POUR UNE PÉRIODE DE CINQ ANS (EN MILLIERS DE DOLLARS) — TABLEAU 15

	2006–2007	2005–2006	2004–2005	2003–2004	2002–2003
Revenus					
Services	47 826 $	42 481 $	34 641 $	29 417 $	24 422 $
Intérêts	265	164	93	126	113
	48 091	**42 645**	**34 734**	**29 543**	**24 535**
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	42 592	35 310	28 671	24 009	19 274
Coûts d'exploitation et d'administration	5 845	5 108	4 268	4 428	3 476
Amortissement des immobilisations	881	769	808	830	1 262
	49 318	**41 187**	**33 747**	**29 267**	**24 012**
Bénéfice net (perte nette)	**(1 227) $**	**1 458 $**	**987 $**	**276 $**	**523 $**
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	**5 319**	**3 861**	**2 874**	**2 598**	**2 075**
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	**4 092 $**	**5 319 $**	**3 861 $**	**2 874 $**	**2 598 $**
Actif					
Encaisse	7 845 $	7 295 $	5 152 $	4 307 $	4 232 $
Comptes débiteurs, opérations à recevoir d'apparentés, frais payés d'avance et acomptes	7 850	7 648	6 152	5 306	4 570
Immobilisations	1 595	1 483	1 504	1 444	889
	17 290 $	**16 426 $**	**12 808 $**	**11 057 $**	**9 691 $**
Passif					
Comptes créditeurs, opérations à recevoir d'apparentés et passif accumulé	4 885 $	4 216 $	3 361 $	3 655 $	3 294 $
Provision pour avantages sociaux	8 313	6 891	5 586	4 528	3 799
	13 198	**11 107**	**8 947**	**8 183**	**7 093**
Capital actions et bénéfices non répartis					
Actions ordinaires	–	–	–	–	–
Bénéfices non répartis	4 092	5 319	3 861	2 874	2 598
	4 092	5 319	3 861	2 874	2 598
	17 290 $	**16 426 $**	**12 808 $**	**11 057 $**	**9 691 $**
Flux de trésorerie (utilisés)					
Activités d'exploitation	1 543 $	2 891 $	1 713 $	1 467 $	2 877 $
Acquisition d'immobilisations	(993)	(748)	(868)	(1 392)	(904)
	550	**2 143**	**845**	**75**	**1 973**
Encaisse au début de l'exercice	7 295	5 152	4 307	4 232	2 259
Encaisse à la fin de l'exercice	**7 845 $**	**7 295 $**	**5 152 $**	**4 307 $**	**4 232 $**

PERSPECTIVE D'AVENIR – TABLEAU 16

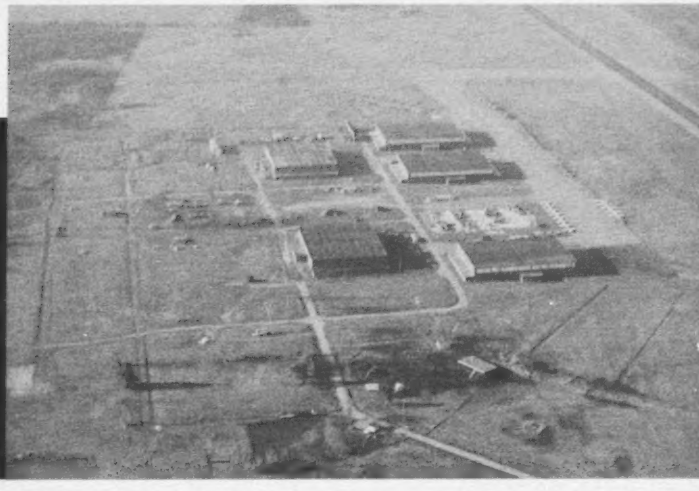
La Société a depuis toujours adopté une approche conservatrice face aux prévisions de croissance. Le dernier plan d'entreprise de CDC indique une augmentation du revenu de 12 % pour l'exercice 2007–2008. Cette augmentation s'explique par une combinaison de volume d'activité plus important et une augmentation des taux de facturation prévue à environ 3 %. Pour les années restantes du Plan, les revenus devraient augmenter année après année d'environ 3 %, taux étant conforme aux augmentations anticipées des salaires et des avantages sociaux. Les volumes d'activité devraient demeurer constants au cours de cette période. Les dépenses en salaires et en avantages sociaux pour l'exercice 2007–2008 devraient augmenter d'environ 9 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à une combinaison d'augmentation prévue dans le nombre total d'employés et d'augmentations de salaires liées à l'inflation et au mérite. Pour les années à venir, la Société prévoit une hausse des salaires et des avantages sociaux d'environ 3 % sur douze mois. La Société prévoit également que le nombre d'employés faisant partie de l'effectif demeurera stable pendant cette période.

Les dépenses en matière d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2007–2008 devraient augmenter d'environ 5 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique par une combinaison d'augmentations inflationnistes et du volume d'activité plus important. Pour les années restantes du Plan, on prévoit également une augmentation de 3 % d'année en année des coûts liés à l'exploitation et à l'administration. Cette augmentation servira principalement à couvrir les hausses inflationnistes prévues.

L'amortissement des immobilisations devrait augmenter de 11 % au cours de l'exercice 2007–2008 par comparaison aux données de l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation prévue en matière de dépenses en immobilisations. Les projections de dépenses en immobilisations, comme il en est question plus loin, toucheront la fluctuation d'année en année de l'amortissement en immobilisations au cours des années restantes du Plan.

Un bénéfice net équilibré est prévu pour l'exercice 2007–2008 de façon à conserver des ressources financières appropriées à des fins d'exploitation, étant donnée la perte de 1 227 000 dollars engagée en 2006–2007. Cette approche est conforme à la politique de gestion financière de la Société, mentionnée précédemment. Pour les années restantes du Plan, les prévisions supposent un bénéfice équilibré.

Les dépenses en immobilisations sont censées augmenter de 13 % pour l'exercice 2007–2008 par rapport à l'exercice précédent. Les dépenses prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2008 seront principalement liées aux besoins continuels d'offrir des ordinateurs et des logiciels aux nouveaux employés, de même qu'à la mise à niveau des anciens systèmes informatiques et logiciels. On prévoit des dépenses en immobilisations plus élevées au cours des trois derniers exercices du Plan, en raison de mises à niveau des systèmes informatiques et des applications logicielles de la Société.



Les employés du CDC à la BFC Trenton ont coordonné le prolongement de la piste rudimentaire du Dét. FC Mountain View. Ce projet de 1,5 million de dollars consistait en l'installation d'un réseau pluvial et à un prolongement de 1,5 kilomètres de la piste existante faite de gravier et de gazon. Cette piste est utilisée pour l'entraînement sur piste non pavée avec les avions Hercules.

PERSPECTIVES D'AVENIR (EN MILLIERS DE DOLLARS) – TABLEAU 16

	2006–2007 RÉELS	2007–2008 PLAN	2008–2009 PLAN	2009–2010 PLAN	2010–2011 PLAN	2011–2012 PLAN
Revenus						
Services	47 826 $	53 418 $	55 165 $	56 930 $	58 780 $	60 661 $
Intérêts	265	186	208	218	222	223
	48 091	**53 604**	**55 373**	**57 148**	**59 002**	**60 884**
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	42 592	46 462	47 856	49 292	50 771	52 294
Coûts d'exploitation et d'administration	5 845	6 161	6 346	6 536	6 732	6 934
Amortissement des immobilisations	881	979	1 166	1 300	1 478	1 614
	49 318	**53 602**	**55 368**	**57 128**	**58 981**	**60 842**
Bénéfice net	**(1 227) $**	**2 $**	**5 $**	**20 $**	**21 $**	**42 $**
Dépenses en immobilisations	**993 $**	**1 119 $**	**1 200 $**	**1 400 $**	**1 600 $**	**1 800 $**

COUP D'ŒIL SUR L'AVENIR

Pour CDC, les cinq dernières années ont été marquées par une croissance de l'offre de services au ministère de la Défense nationale. Cette tendance devrait se poursuivre encore l'année prochaine, et au-delà. Bien que les dépenses du MDN pour son programme de construction d'immobilisations soient restées stables aux environs de 400 à 450 millions de dollars, CDC doit de plus en plus souvent traiter des projets pouvant être considérés comme étant en périphérie de la gestion de marchés de construction. Parmi ces projets, citons le soutien à la gestion de projets et de programmes, la gestion des installations, ainsi que des projets environnementaux spécialisés très diversifiés. La souplesse et la volonté de la capacité de CDC a permis de gérer les exigences du client de façon plutôt habile ces dernières années, et continuera de le faire. En 2006–2007, les services autres que de construction ont compté pour 38 % du revenu total de CDC. Ceci démontre bien que la Société n'est plus exclusivement une entreprise de gestion de marchés de construction, et il est certain que l'évolution des activités de CDC se diversifiera à l'avenir.

Pour relever ce défi amené par la diversité, CDC a lancé certaines initiatives stratégiques d'entreprise qui se concentrent sur le volet relatif au *personel*. Dans le plan stratégique pour l'exercice 2007–2008, le facteur des ressources humaines était tellement important que, pour des raisons de planification, le nouveau volet stratégique relatif au *personel* a été créé de manière à gérer les initiatives et les progrès connexes. La Société comprend qu'en ces temps d'évolution des activités, certains éléments des ressources humaines tels que l'apprentissage et le perfectionnement, la communication interne, la planification de la relève, le recrutement et la rétention sont essentiels à la réussite de l'entreprise. À la fois à court et à moyen terme, les cadres supérieurs porteront une attention particulière à ces domaines de façon à s'assurer de la viabilité et de la réussite de la Société. À court terme, une légère diminution du taux d'utilisation pourrait être observée en conséquence. Cependant, le travail dans ces domaines est vu comme un investissement à long terme au bénéfice du client.

Les questions environnementales telles que les changements climatiques, l'économie d'énergie et l'atteinte des objectifs environnementaux internationaux sont à l'avant plan pour le Canada. Ces questions comptent également au ministère de la Défense nationale. La Société a élaboré une expertise dans les domaines de la construction écologique et de la gestion de projets certifiés LEED. Elle a déjà offert son soutien au client dans ces domaines. Si les demandes de soutien dans ce domaine se font de plus en plus nombreuses, CDC est bien placée grâce à son système matriciel de prestation de services bien en place pour son secteur de services environnementaux. Ce secteur a été le premier à être officiellement réorganisé sur le style matriciel de gestion, et il peut soutenir toute augmentation de la demande pour le ministère dans ce domaine.

Le nombre d'employés de la Société devrait passer à 600 à temps plein à la fin de l'exercice 2007–2008, ce qui représente une augmentation de 47 % par rapport au nombre d'employés cinq ans plus tôt, à la fin de l'exercice 2002–2003. À l'évidence, cette période peut être considérée comme le milieu d'une période de transition pour CDC à de nombreux points de vue. En anticipant les événements sur cinq ans, de nombreuses variables peuvent avoir des répercussions sur la portée et/ou la gamme de services de la Société. Le facteur principal sera les demandes du gouvernement canadien dans le domaine des services de la Défense, puis les priorités qui en découlent pour le MDN et les FC. CDC a obtenu des succès bien établis dans les domaines de la gestion de marchés de construction et les services de soutien des installations, et cette expertise collective assurée par 55 ans de culture, de bonne gouvernance et de gestion stable sera prête à répondre à ces besoins à l'avenir.

États financiers 2006–2007

Déclaration de responsabilité de la direction 56

Rapport du vérificateur 57

Bilan 58

État des résultats 59

État des bénéfices non répartis 59

État des flux de trésorerie 60

Notes afférentes aux états financiers 61

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

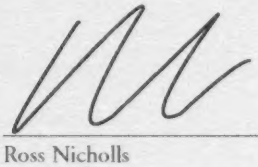
La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le Conseil d'administration, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme. Les données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des activités. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

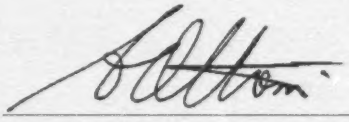
Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant,



Ross Nicholls

Le directeur des finances,



Angelo Ottoni

Le 4 mai 2007

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2007 et les états des résultats, des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2007 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés* par actions et aux statuts et règlements administratifs de la Société.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Richard Flageole, FCA
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 4 mai 2007

BILAN
AU 31 MARS 2007 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2007	2006
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	7 845 $	7 295 $
Créances sur apparentés (note 5)	7 351	7 212
Frais payés d'avance, acomptes et créances	499	436
	15 695	14 943
Immobilisations (note 3)	1 595	1 483
	17 290 $	16 426 $
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	4 839 $	3 684 $
Dettes envers des apparentés (note 5)	46	532
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	237	329
	5 122	4 545
Provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	8 076	6 562
	13 198	11 107
CAPITAL-ACTIONS ET BÉNÉFICES NON RÉPARTIS		
Capital-actions		
Autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis – 32 actions ordinaires	–	–
Bénéfices non répartis	4 092	5 319
	4 092	5 319
	17 290 $	16 426 $

Éventualités (note 8)

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration,

Robert Presser
Administrateur

Kris Matthews
Administrateur

ÉTAT DES RÉSULTATS
EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2007
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2007	2006
REVENUS		
Services (note 5)	47 826 $	42 481 $
Intérêts	265	164
	48 091	42 645
DÉPENSES		
Salaires et avantages sociaux	42 592	35 310
Dépenses d'exploitation et d'administration	5 845	5 108
Amortissement des immobilisations	881	769
	49 318	41 187
(Perte nette) bénéfice net	(1 227) $	1 458 $

ÉTAT DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS
EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2007
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2007	2006
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	5 319 $	3 861 $
(Perte nette) bénéfice net	(1 227)	1 458
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	4 092 $	5 319 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2007
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2007	2006
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
(Perte nette) bénéfice net	(1 227) $	1 458 $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision pour avantages sociaux futurs	1 782	1 395
Amortissement	881	769
Augmentation (diminution) nette des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés à l'exploitation	467	(641)
	1 903	2 981
Indemnités de départ et autres prestations versées aux employés	(360)	(90)
	1 543	2 891
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations	(993)	(748)
Augmentation de l'encaisse au cours de l'exercice	550	2 143
Encaisse au début de l'exercice	7 295	5 152
Encaisse à la fin de l'exercice	7 845 $	7 295 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS
31 MARS 2007

1. POUVOIR ET OBJECTIF

Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la responsabilité pour la Société incombe au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Le mandat de la Société est de fournir des services de passation de marchés, de construction, de soutien professionnel, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale. D'autres ministères et organismes jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi profiter de ces services. C'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des revenus.

2. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

Les présents états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les conventions comptables importantes suivies lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

IMMOBILISATIONS

Les immobilisations comprennent des améliorations locatives, des ordinateurs (comprenant le matériel, les logiciels acquis et les coûts de mise en œuvre) et du matériel. Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire, comme suit :

Matériel	5 ans
Ordinateurs	3 ans
Améliorations locatives	Durée du bail d'origine

Une année complète d'amortissement est comptabilisée dans l'exercice au cours duquel est faite l'acquisition.

AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de départ et d'autres avantages non liés à la pension, et participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada.

- Indemnités de départ et autres avantages non liés à la pension

L'obligation projetée au titre des prestations constituées est déterminée selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services (considérant les meilleurs estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de santé prévus). La dépense de l'exercice est composée du coût des services rendus au cours de l'exercice, les intérêts débiteurs sur l'obligation projetée au titre des prestations constituées et l'amortissement de la perte actuarielle au-delà de 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs.

- Prestations de retraite

Malgré que le Régime de retraite de la fonction publique soit un régime à prestations déterminées, celui-ci répond à la définition d'un régime multi-employeurs et donc est comptabilisé selon les normes relatives aux régimes à cotisations déterminées puisque la Société ne dispose pas de suffisamment d'informations pour le comptabiliser comme un régime à prestations déterminées. Les cotisations de la Société au régime sont présentement déterminées par un multiple des cotisations exigées des employés et peuvent varier en fonction des résultats du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Société au titre du régime de retraite et sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel les services sont rendus. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Régime de retraite de la fonction publique.

Revenus

Les revenus sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

Incertitude relative à la mesure

Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et formuler des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la présentation des éléments d'actif et de passif éventuel à la date des états financiers et les montants déclarés des revenus et des dépenses de l'exercice visé. L'estimation la plus importante, dans ces états financiers, est la provision pour les avantages sociaux futurs. Les résultats réels pourraient largement différer de cette estimation.

3. Immobilisations

(en milliers de dollars)	2007			2006
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	1 688 $	1 251 $	437 $	345 $
Ordinateurs	7 987	7 431	556	509
Améliorations locatives	964	362	602	629
	10 639 $	9 043 $	1 595 $	1 483 $

4. PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

- Indemnités de départ et autres avantages non liés à la pension

Ce régime d'indemnisation n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des prestations constituées.

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2007	2006
Provision totale pour avantages sociaux futurs	8 313 $	6 891 $
Moins : tranche à court terme	237	329
	8 076 $	6 562 $

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2007	2006
Obligation projetée au titre des prestations constituées	9 047 $	8 039 $
Pertes actuarielles non amorties	(734)	(1 148)
Provision pour avantages sociaux futurs	8 313	6 891
Dépense de l'exercice	1 782	1 395
Prestations versées au cours de l'exercice	360 $	90 $

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour la mesure des indemnités de départ d'emploi et des prestations au titre des autres régimes d'avantages sociaux à verser par la Société sont les suivantes :

	2007	2006
Taux d'actualisation de l'obligation projetée au titre des prestations	5,15 %	5.25 %
Taux moyen des augmentations générales de salaire	3,24 %	3.67 %
Taux d'inflation	2,24 %	2.67 %
Taux moyen d'accroissement du coût des prestations pour soins de santé	4,24 %	4.67 %
Taux de mortalité basés sur les tables de mortalité : Pensionné non assuré 1994 avec projections de mortalité jusqu'en 2015 (UP94@2015) pour 2007, et table GAM 1994 (GAM1994) pour 2006	UP94@2015	GAM1994
Âge à la retraite	59	59

La date de mesure de la dernière évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées était le 3 avril 2007. La prochaine évaluation actuarielle est prévue pour avril 2008.

- Prestations de retraite

Les cotisations de la Société au Régime au cours de l'exercice ont été de 4 006 873 $ (3 080 666 $ en 2006).

5. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada en raison de la propriété commune. Elle transige avec ces entités dans le cours normal de ses activités dans le cadre de son mandat. Ces opérations sont mesurées à la valeur d'échange, c'est-à-dire le montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Ses revenus proviennent principalement des services qu'elle fournit au ministère de la Défense nationale.

Le ministère de la Défense nationale fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la Société.

Les créances sur apparentés et les montants à leur payer à la clôture de l'exercice sont les suivants :

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2007	2006
Créances sur :		
Ministère de la Défense nationale	7 267 $	7 020 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	84	171
Affaires étrangères et Commerces international Canada	–	16
Ressources naturelles Canada	–	5
	7 351 $	7 212 $
Dettes envers :		
Ministère de la Défense nationale	6 $	116 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	22	416
Justice Canada	2	–
Ressources humaines et Développement social Canada	8	–
École de la fonction publique du Canada	8	–
	46 $	532 $

6. Engagements en vertu de contrats de location

La Société loue des locaux à bureaux pour accomplir ses activités. Les loyers annuels minimaux à verser s'établissent comme suit :

Exercices se terminant le 31 mars :	
(en milliers de dollars)	
2008	1 529 $
2009	1 529
2010	1 410
2011	1 304
2012	1 052
2013–2014	1 815
	8 639 $

7. Instruments financiers

Les instruments financiers comprennent l'encaisse, ainsi que les créances et créditeurs. Les créances et créditeurs sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de ces instruments financiers se rapproche de leur juste valeur à cause de leur nature à court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration des créances avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

8. Éventualités

Des lettres de crédit pour un montant total de 200 000 $ (200 000 $ en 2006) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La Société est présentement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles qui totalisent 14 628 938 $ (6 031 325 $ en 2006) et à l'égard de questions en matière d'emploi qui totalisent 75 000 $ (125 000 $ en 2006). La direction et le conseiller juridique sont d'avis que la position de la Société est valable, mais l'issue des réclamations reste incertaine. Conformément aux dispositions d'une annexe au protocole d'entente entre la Société et le ministère de la Défense nationale, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de cette annexe et de son évaluation des risques, la Société ne considère pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers les passifs éventuels liés aux réclamations fondées en droit.